

Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho

Edward Goulart Junior

Dinael Corrêa de Campos

(Organizadores)



Gestão Estratégica de
Pessoas e Psicologia
Organizacional e do Trabalho

Edward Goulart Junior
Dinael Corrêa de Campos
(Organizadores)

Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho

Araraquara
Letraria
2021

Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho

PROJETO EDITORIAL

Letraria

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Letraria

CAPA

Letraria

REVISÃO

Letraria

GOULART JUNIOR, Edward; CAMPOS, Dinael Corrêa de. (org.). **Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho.**

Araraquara: Letraria, 2021.

ISBN: 978-65-86562-46-0

1. Gestão de pessoas. 2. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

CDD: 150 – Psicologia

Os textos aqui publicados são de inteira responsabilidade de seus autores e organizadores.

Esta obra ou parte dela não pode ser reproduzida por qualquer meio, sem autorização escrita dos autores e organizadores.

| SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Edward Goulart Junior

9

PRÓLOGO

ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS E CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO (POT) EM TEMPOS DE COVID-19

14

Edward Goulart Junior e Mário Lázaro Camargo

PARTE 1

ASPECTOS PSICOSSOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

EXPECTATIVA, ASPECTOS PSICOSSOCIAIS DE TRABALHO E SAÚDE DE MILITARES

32

Ana Paula Caetano Francisco, Marianne Ramos Feijó e Hugo Ferrari Cardoso

FATORES DE RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO: APLICAÇÃO DA TEORIA DO ENFOQUE META ANALÍTICO CONSOLIDADO

45

João Vitor Meneguello Nader e Mário Lázaro Camargo

BEM-ESTAR NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E FAMILIAR: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

74

Angélica Maria Ferreira Massarico e Dinael Corrêa de Campos

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS NO BEM-ESTAR DE TRABALHADORES

86

Valdirene Biagio Batista Repke e Renato Dias Baptista

INDICADORES DE ANSIEDADE E PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA EM DISCENTES DO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO TEÓRICO

97

Ana Paula Tavares e Hugo Ferrari Cardoso

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DOS FATORES DESENCADEANTES DO *BURNOUT* EM TRABALHADORES

105

Larissa Santini Vernier e Dinael Corrêa de Campos

SÍNDROME DE *BURNOUT* EM VENDEDORES E A RELEVÂNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA: UM ESTUDO TEÓRICO 115

Mariana Perez Araújo e Hugo Ferrari Cardoso

RETORNO AO TRABALHO APÓS AFASTAMENTO POR EPISÓDIOS DEPRESSIVOS: REFLEXÃO SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO 124

Rubens Dia Perez Junior e Marianne Ramos Feijó

HUMANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS COMO PREVENÇÃO ÀS VIOLÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO 135

Nadia Roberta Tamos Gomes e Roberto Heloani

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 157

Patricia Oliveira Milani e Edward Goulart Junior

PARTE 2

A INDÚSTRIA 4.0 E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

IMPACTO DA INDÚSTRIA 4.0: UMA REFLEXÃO TEÓRICA 166

Amanda Natália Siqueira

CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DAS LIDERANÇAS NA 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL 180

Julia Basile Forlini e Edward Goulart Junior

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM FÁBRICA DE ACUMULADORES ELÉTRICOS 195

Simone Bussolo Branco e Renato Dias Baptista

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE TREINAMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA 215

Daniela de Andrade Antunes Silva e Dinael Corrêa de Campos

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES: PREVENÇÃO E TRATAMENTO ADEQUADO DE CONFLITOS 231

Juliana Gomes Santos e Marianne Ramos Feijó

CONSIDERAÇÕES SOBRE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NESTE CONTEXTO 248

Bianca Príncipe Angélico e Mário Lázaro Camargo

HABILIDADES SOCIAIS: IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO DE GESTORES ORGANIZACIONAIS 265

Juliana Pedroso Santos e Edward Goulart Junior

PARTE 3

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A DIGITALIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM MEIO À PANDEMIA DE COVID-19 277

Liz Anne de Souza Sampaio e Silva e Renato Dias Baptista

SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA PARA O MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E POSSÍVEIS CAMINHOS 294

Keli Cristina Mariano Saes e Maria Candida Soares Del-Masso

ESTRATÉGIAS INTERVENTIVAS PARA A REDUÇÃO E COMBATE DAS PRÁTICAS COERCITIVAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA LITERATURA 318

Flávia Cristina Busato Cirino e Hugo Ferrari Cardoso

A CARREIRA PARALELA NAS ORGANIZAÇÕES: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A CARREIRA Y 339

Aline Agreste Cardoso e Rose Marli Hess Coelho de Paula e Silva

RESILIÊNCIA: ESTA COMPETÊNCIA INFLUENCIA A INSERÇÃO DO PROFISSIONAL NO MERCADO DE TRABALHO? 348

Bianca Zanin Orsi e Edward Goulart Junior

TREINAMENTO A DISTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: MODELOS DE AVALIAÇÃO E EFETIVIDADE	357
Guilherme Vidor Franciscon e Thaís Zerbini	
RELATO DE EXPERIÊNCIA COM PROGRAMA BOLSA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – LAYOFF	368
Ivan Wellington Mazo e Hugo Ferrari Cardoso	
PROPOSTA PARA CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DAS QUALIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS EM SEUS LIDERADOS	375
Jonas Bertucci e Dinael Corrêa de Campos	
SISTEMAS DE RECOMPENSA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A VALORIZAÇÃO DO INDIVÍDUO NO AMBIENTE DE TRABALHO	392
Ronaldo Dias Hilario e Rose Marli Hess Coelho Paula e Silva	
A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS NO ENGAJAMENTO E NA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	403
Rafael de Souza Oliveira e Rose Marli Hess Coelho de Paula e Silva	
MODELO DE MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA O ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO	416
Pablo Santos Abdala e Thaís Zerbini	
CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA COMPORTAMENTAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE E DE GESTÃO AMBIENTAL: UMA ANÁLISE TEÓRICA	433
Vanderlei Carlos de Araujo	
SOBRE OS AUTORES E ORGANIZADORES	452

APRESENTAÇÃO

Edward Goulart Junior

Coube-me o privilégio de fazer a apresentação deste livro. Privilégio esse que me remete à dupla satisfação: a de apresentar o livro propriamente dito e a de poder historiar brevemente a razão da sua existência.

Este livro é resultado dos trabalhos de conclusão de curso de alunos (hoje Especialistas) da Pós-graduação em “Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho”, o qual tive a satisfação de coordenar e tendo como vice-coordenador o amigo e professor Dinael Corrêa de Campos. Como professor mais antigo (não o mais velho!) da equipe atual de professores da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) do curso de Psicologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), câmpus de Bauru (SP), pude acompanhar de perto a história desse curso e que, se me permitem, contarei sucintamente.

Há mais de 10 anos, tínhamos a intenção de oferecer um curso de Especialização na área de POT, porém se apresentavam várias objeções para tal. A principal era o número reduzido de professores da área que, na época, contava com três: o Prof. Luis Carlos Canêo, a Profa. Maria Cristina Frolini Lunardelli (ambos já aposentados) e este professor que vos fala. As responsabilidades das atividades da área (aulas, orientações, pesquisas, supervisões de estágio, projetos de extensão, entre outros) dificultava a possibilidade de pensar, planejar e, principalmente, executar um curso de pós-graduação *lato sensu*. Sobretudo porque a intenção era apresentar um curso diferente, ou seja, que pudesse capacitar profissionais e futuros profissionais com o olhar para o comportamento humano no trabalho e para a saúde do trabalhador a partir das contribuições que a POT pode oferecer na difícil e complexa tarefa de gerir pessoas nas organizações de trabalho. Não seria mais um curso e, para isso, havia a necessidade de um minucioso planejamento, da definição de temáticas emergentes para a atuação na área e de uma seleção de professores com grande *expertise* e produção científica que valorizasse e acompanhasse as evoluções e transformações do mundo do trabalho. Seria muito trabalho para ser agregado à sobrecarregada carga que já possuíamos.

Porém, o departamento de Psicologia aos poucos conseguiu, com novas contratações, ir completando a equipe com a chegada de novos colegas que hoje perfazem um número adequado e necessário de professores da área, a saber: Prof. Dinael Corrêa de Campos, Prof. Mário Lázaro Camargo, Profa. Marianne Ramos Feijó, Prof. Hugo Ferrari Cardoso. Assim, já era possível voltar a pensar no oferecimento de um curso de Especialização nos moldes que imaginávamos.

As transformações atuais no mundo do trabalho, com acirrada competitividade e exacerbadas exigências, trazem prejuízos à saúde e ao bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, às organizações, motivos esses que já seriam suficientes para a

proposição de um curso de Especialização que capacitasse e instrumentalizasse profissionais em gestão de pessoas para atuar nesse cenário complexo e instável.

Em 2017, durante o Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho organizado pela nossa área, tivemos o privilégio e o prazer de contar, entre outros expoentes da área de POT, com a presença do amigo e professor Dr. José Carlos Zanelli, que dispensa apresentações, considerando sua relevante produção científica, cultural e intelectual para a POT ao longo dos anos. Na oportunidade, conversamos sobre a intenção de oferecer um curso de Especialização em POT e este, prontamente, não só apoiou a iniciativa como se prontificou a participar (como se nós, naturalmente, não fossemos convidá-lo para tal). Esse apoio nos deu ainda mais ânimo para a difícil (e burocrática!) tarefa de planejar a tão desejada Especialização. Outra questão também que nos impulsionou nessa direção foi o fato de que, em nossa região – e talvez no Estado todo –, seria um curso, considerando suas características, inédito.

Começamos então, em equipe, a delinear como seria este curso: quais temáticas seriam relevantes, qual seria sua carga horária, a quem seria destinado, entre outras decisões de relevância. Decidimos que o curso não seria exclusivo para psicólogos(as), sobretudo porque as bases científicas da POT, as estratégias e intervenções protetivas e preventivas na promoção de saúde nas organizações de trabalho podem e devem contribuir para a formação dos diferentes profissionais que atuam com gestão de pessoas, independentemente de sua graduação. Os setores de gestão de pessoas possuem esta característica, ou seja, são formados por equipes interprofissionais. A interprofissionalidade, se pautada em práticas colaborativas, favorece um trabalho mais qualificado e atento às atuais exigências do mundo do trabalho.

Após um longo e burocrático caminho, tivemos, no final de 2018, o curso aprovado pelas instâncias oficiais da UNESP e, assim sendo, iniciamos sua divulgação e as inscrições. Com carga horária didática de 372h (mais 80h para a realização e apresentação do trabalho de conclusão de curso), distribuídas em 26 disciplinas de 12 ou 24h, a Especialização estava “quase” pronta. Faltava apenas (APENAS!) convidar os professores para participar e ministrar as disciplinas com as temáticas pré-definidas – porém, todos tiveram a autonomia para apresentar outras abordagens considerando-se os temas propostos, desde que, relacionados ao projeto pedagógico do curso. Esta foi a tarefa mais gratificante de todo o planejamento. Gratificante porque fizemos contato com amigos e colegas expoentes e conceituados na área de POT considerando seus conhecimentos e a produção científica e intelectual. Muitos já faziam parte das referências bibliográficas de nossas disciplinas na graduação e na Pós-graduação que hora se iniciava. Para aqueles com quem não tínhamos muito contato, fizemos um minucioso estudo do seu currículo Lattes.

Nasceu assim o curso de Especialização em “Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho”, que teve início em março de 2019 e término em dezembro de 2020. Cabe destacar um fato inesperado (por todos, certamente!), ou seja, a presença da pandemia do COVID-19 que nos obrigou a suspender as aulas presenciais em março de 2020 (o curso tinha sido planejado somente com aulas presenciais). Faltavam, então, três disciplinas para finalização da carga didática do curso (36h/a). A necessidade do distanciamento social fez com que as aulas presenciais, em todos os níveis, fossem suspensas. Não entrarei em pormenores sobre a pandemia, que persiste até o atual momento, por considerar que todos já estão “esgotados” e muito bem informados sobre seus transtornos e sobre as consequências para a população mundial.

Em um primeiro momento, pensávamos, como muitos, que essa orientação de suspensão das aulas presenciais iria “passar rapidamente” no entanto, com os acontecimentos percebemos que não seria bem isso, infelizmente. Decidimos então, com a anuência de todos os órgãos responsáveis pelos cursos de Pós-graduação da UNESP e, principalmente, com a anuência dos alunos, ministrar essas disciplinas faltantes de forma remota. E assim se deu.

Buscando preencher lacuna na formação dos alunos, considerando que não havia nada planejado no curso para trabalhar a atuação dos profissionais de gestão de pessoas durante uma pandemia (como poderia ter?) e suas consequências para trabalhadores e organizações, este professor, em parceria com o professor Mário Lázaro Camargo, redigiu um texto em abril de 2020 retratando as possibilidades de atuação dos psicólogos e demais profissionais nos cuidados necessários exigidos para diminuição do contágio do COVID-19 nas organizações de trabalho. Este texto apresenta-se como primeiro capítulo do livro por considerarmos que não podíamos deixar de retratar o acontecimento pelos significativos impactos que perduram até hoje nos contextos de trabalho, exigindo uma atuação correta e coerente das organizações, especialmente os setores de gestão de pessoas, a partir de protocolos de conduta e atuação. Todos os demais capítulos são resultados dos esforços e da dedicação dos alunos e seus respectivos orientadores.

As temáticas dos capítulos, como os leitores poderão conferir, são muito diversificadas, porém de relevância. Essas foram escolhidas pelos alunos com a anuência dos orientadores que, juntos, definiram e delinearão os textos aqui apresentados. Um dado de significância é que a maioria dos alunos nunca tinha tido a oportunidade de escrever um texto científico e esse momento se configurou como mais uma ação pedagógica que o curso proporcionou.

Aproveito para agradecer aos alunos, que foram brilhantes em suas participações e no envolvimento para com o curso, as aulas e suas atividades. Agradeço aos docentes que,

com muito profissionalismo e competência, proporcionaram um aprendizado ímpar na formação desses profissionais, em sua maioria, já atuantes na área de gestão de pessoas. Agradeço aos colegas de área que se envolveram em todas as etapas do curso, além de ministrarem disciplinas, em especial ao professor Dinael Corrêa de Campos, que muito contribuiu e ajudou nessa empreitada. Deixo também meus agradecimentos à Deyse e ao Gustavo – que secretariaram o curso, como também à Regina, da FUNDEB, que cuidou de toda parte administrativa e financeira.

Deixo meu agradecimento especial à supervisora do Setor de Pós-graduação da Faculdade de Ciências do *campus* de Bauru, Caroline Etane Bolla Rogeri, que não mediu esforços para que o curso pudesse ser aprovado e executado.

A 2ª Edição desta Especialização já está pronta para ser iniciada, porém, estamos aguardando as normativas da UNESP em relação à possibilidade de aulas presenciais. Dependendo da situação que se apresente, pensaremos em outras estratégias para darmos início a ela.

Boa leitura a todos!

Edward Goulart Junior
02/2021

PRÓLOGO

**Edward Goulart Junior
e Mário Lázaro Camargo**

Estratégias em gestão de pessoas e contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) em tempos de COVID-19

Introdução

O enfrentamento da pandemia do novo coronavírus (COVID-19) vem desestabilizando, gerando dúvidas e conflitos em quase todos os países do globo e, conseqüentemente, em suas organizações de trabalho, colocando em xeque as políticas de governo e as práticas de gestão organizacional. O impacto que o momento traz para a economia e para os negócios ganha proporção incomensurável, com desastrosas previsões para o mundo do trabalho e para os empregos, concorrendo para uma ainda mais intensa vulnerabilização da classe trabalhadora, histórica e socialmente já vitimada pelas desigualdades do sistema econômico vigente.

A recessão bate à porta de todos os países e, até mesmo aqueles com economia mais sólida e estável, estão correndo o risco de sucumbir devido aos efeitos colaterais da pandemia. Vive-se hoje um momento de ainda mais incertezas e instabilidades no mundo do trabalho, ou seja, o que já era a tônica desse contexto, devido às rápidas e inúmeras mudanças trazidas pela era tecnológica, revela-se ainda mais acentuado (ANTUNES, 2015).

Estrada e Koutronas (2020) explicam que, para além de uma compreensão sobre os impactos na saúde pública causados por eventos regionais ou globais de doenças infecciosas emergentes e endêmicas, faz-se importante estabelecer conseqüências socioeconômicas mais amplas que geralmente não são consideradas nas avaliações de risco. Isso significa que o que estamos a enfrentar não traz somente prejuízos de curto ou médio prazos, mais fáceis de se prever e avaliar, mas também de longo prazo, mais complexos em termos de previsibilidade, e com ressonâncias importantes e em diferentes dimensões da vida humana, das organizações de trabalho e da dinâmica micro e macrossocial.

O ineditismo da situação tem dificultado ações de caráter protetivo aos negócios e aos empregos (PINHEIRO, 2020), considerando que as organizações de trabalho não tiveram tempo de se preparar para a situação que se apresenta e nem tampouco a sociedade como um todo.

As organizações de trabalho terão que se desdobrar, por meio de um processo de pronta, criativa e eficiente resposta, para atuar nesse contexto pandêmico, com ações e estratégias de gestão que venham diminuir as consequências negativas, tanto do ponto de vista econômico como em relação aos seus trabalhadores. Assim, o setor de gestão de pessoas deve assumir o protagonismo dentro dos contextos organizacionais, buscando atenuar as consequências negativas para a comunidade organizacional, atuando para além de sua contribuição aos esforços de manutenção e desenvolvimento da organização, ou seja, atuando em prol da garantia de empregos e das boas condições de saúde física e mental dos trabalhadores.

Pensando na excepcionalidade e complexidade de desafios que o momento atual nos traz, este artigo objetiva apresentar, discutir e propor estratégias de enfrentamento ao campo da gestão de pessoas nas organizações, sob a forma de contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), tornando-se um material de rápido acesso e apoio para orientar gestores, psicólogos e demais profissionais, a lidar com as novidades, emergências e necessárias mudanças impostas pelas medidas de prevenção e combate à pandemia apresentadas pelos órgãos de saúde internacionais, como a Organização Mundial da Saúde, Organização Pan-Americana da Saúde e nacionais, como o Ministério da Saúde.

COVID-19: compreender para atuar

Segundo Garfin, Silver e Holman (2020), Croda e Garcia (2020) e Estrada e Koutroufas (2020), em dezembro de 2019, os cientistas identificaram um novo coronavírus, que foi associado a um surto de pneumonia em Wuhan, China. Os autores explicam que em fevereiro de 2020, de acordo com as melhores práticas da Organização Mundial da Saúde para nomear novas doenças infecciosas humanas, a doença causada pelo novo coronavírus recebeu a denominação COVID-19, em referência ao tipo de vírus e ao ano de início da epidemia: *corona virus disease – 2019*. A COVID-19 levou a um surto grave de doenças respiratórias e rapidamente se tornou uma pandemia (BRASIL, 2020), com consequências sem precedentes na era moderna. Milhares de mortes foram e estão sendo confirmadas globalmente.

Garfin, Silver e Holman (2020), Strabelli e Uip (2020) e Fernandes, Santos e Sato (2020) explicam que a Organização Mundial da Saúde (2020) em 31 de janeiro designou o surto de COVID-2019 uma emergência de saúde pública de interesse internacional e pandemia. Segundo os autores, os cientistas rapidamente começaram a trabalhar para elucidar as características do vírus, incluindo transmissibilidade e taxa de mortalidade. Manandhar, Nakami e Baniya (2020) relatam que medidas de contenção vêm sendo tomadas em quase todos os países considerando o aumento do contágio da COVID-19. Correa, Ramos

e Bahten (2020) argumentam que essa doença tem influenciado o cotidiano de todos de forma contundente, com a obrigatoriedade de se seguir regras de isolamento social estritas, com concomitante fechamento de fronteiras impostas por governos de alguns países, até o planejamento e adoção de medidas de saúde para enfrentar a crise onde ainda está incipiente. Entre outras medidas que vêm sendo tomadas, destacam-se triagens em aeroportos, isolamento social, construção de hospitais de campanha e aumento de leitos para atendimentos emergenciais e de terapia intensiva, incentivo ao teletrabalho, cancelamentos de eventos, fechamento compulsório de atividades comerciais, entre outros.

Li *et al.* (2020) relatam que esforços para conter o vírus estão em andamento, no entanto, dadas as muitas incertezas quanto à transmissibilidade de patógenos e virulência, a eficácia desses esforços é desconhecida. Os autores chamam a atenção para as pessoas que não são diagnosticadas, afirmando que elas geralmente apresentam sintomas leves, limitados ou inexistentes e, portanto, não são reconhecidas e, dependendo de sua contagiosidade e número, podem expor uma parcela muito maior da população ao vírus.

Manandhar, Nakami e Baniya (2020) explicam que as infecções do novo coronavírus em humanos são restritas ao trato respiratório – agora já se sabe que o vírus também pode afetar outras partes do corpo, como coração e órgãos gastrointestinais. A COVID-19 atualmente não tem cura, ou seja, não há medicamentos testados e eficazes para tratamento da doença. Strabelli e Uip (2020) explicam que o quadro clínico da COVID-19 é semelhante ao de outras viroses respiratórias, a saber: febre, tosse geralmente seca, cansaço e, em casos mais graves (5%), dispneia, sangramento pulmonar, linfopenia grave e insuficiência renal. Em 80% dos casos, os sintomas são leves. O diagnóstico dos casos sintomáticos deve ser confirmado com a pesquisa do vírus por reação em cadeia da polimerase (RCP, também conhecida pela sigla em inglês PCR) de *swab* nasal.

Reportando-se aos dados da Organização Mundial da Saúde (2020), Estrada e Koutronas (2020) explicam que todos os grupos populacionais podem ser infectados pela COVID-19, no entanto, idosos e pessoas com condições médicas preexistentes (como asma, diabetes, doenças cardíacas) parecem ser mais vulneráveis a ficar gravemente doentes com o vírus.

Uma questão de suma importância em momentos de crise é a obtenção de informações precisas sobre os acontecimentos, sem sub ou sobre dimensionamentos da situação. A falta de informações adequadas, seja por desconhecimento ou pela ineficiência dos métodos e veículos de comunicação, ou mesmo por sua manipulação ideológica, pode ampliar ou diminuir a compreensão da ameaça que se apresenta. Informações imprecisas e ambíguas distorcem os fatos que, por si só, são complexos e, por vezes, causam medo e ansiedade, influenciando negativamente a aplicação de intervenções exitosas, posto que,

mal dimensionadas, contribuem para a fragilidade emocional das pessoas, ampliando a gravidade de transtornos mentais já existentes, sobretudo os transtornos de ansiedade e episódios depressivos (DONG; ZHENG, 2020).

Mediante o contexto pandêmico e suas ressonâncias, principalmente pelo volume de informações, tem-se uma percepção de incontrolabilidade e um sentimento de pânico quase generalizado que se traduz, para expressiva parcela da população, no aumento da ansiedade e estresse. Nesse sentido, chama-nos a atenção Cullen, Gulati e Kelly (2020, p. 2) ao afirmarem que “as reações psicológicas às pandemias incluem comportamentos desadaptativos, sofrimento emocional e respostas defensivas. Pessoas propensas a problemas psicológicos são especialmente vulneráveis”.

Dong e Zheng (2020) argumentam que, embora seja crítico para a mídia transmitir informações ao público e promover comportamentos adequados de proteção à saúde e respostas institucionais eficazes, é imperativo que as informações sejam apresentadas sem sensacionalismo ou imagens perturbadoras, preferencialmente por órgãos públicos.

O cenário presente e o que se vislumbra aumentam a responsabilidade da área de gestão de pessoas nas organizações de trabalho, em especial, para buscarem informações precisas e adequadas ao momento, para que essas balizem suas intervenções e decisões a serem tomadas e que, por consequência, influenciarão as rotinas da organização e dos trabalhadores. Além disso, essas informações deverão ser repassadas aos membros da organização de maneira que todos possam avaliar o momento sem desconsiderar dados importantes, sem subestimar a situação nem entrar em pânico mediante informações catastrofistas e descoladas da realidade objetiva. Daí a importância do compreender para atuar.

Muitos laboratórios iniciam a produção de vacinas em uma velocidade sem precedentes e, além da rapidez, os projetos buscam comprovar a eficácia e a segurança de tecnologias inéditas.

Método

Importa clarificar que a redação deste capítulo se deu aproximadamente dois meses após a Organização Mundial da Saúde ter declarado o estado de pandemia pela COVID-19 (Organização Mundial da Saúde, 2020). Assim, sua categorização enquanto ensaio teórico se dá pelo fato de objetivar apresentar uma resposta rápida, advinda da Psicologia e em especial da POT, à área de gestão de pessoas das organizações.

A tese que deu diretriz à redação deste capítulo foi a de que as necessárias medidas de contenção à pandemia da COVID-19 geram impactos contundentes sobre a vida das organizações e dos trabalhadores, por meio de necessárias mudanças em suas dinâmicas de operação e procedimentos. De forma consequente, essas mudanças devem gerar respostas das organizações, das pessoas e, em especial, da área de gestão de pessoas, no sentido de garantir formas de enfrentamento que paralelamente resultem em assertiva contenção da pandemia tanto quanto proteção da saúde física e mental dos trabalhadores, manutenção de empregos e segurança para as organizações.

O presente ensaio teórico se tornou exequível por meio de levantamento bibliográfico realizado nos indexadores eletrônicos (SCIELO, LILACS, BIREME, BVSPsi, BVSalud, MEDLINE, LIS – Localizador de Informações em Saúde), a maioria deles especializados em divulgação de produção científica no campo da saúde.

Considera-se pertinente ressaltar que, durante esse período de pandemia, e em especial por meio de publicações nas chamadas mídias sociais, muitas informações incorretas, incompletas, baseadas em senso comum e, por vezes, falsas, têm circulado e, por isso, mais prestado um desserviço do que serviço às populações e organizações de trabalho (DONG; ZHENG, 2020; GARFIN; SILVER; HOLMAN, 2020; LARIVIÈRE; SHU; SUGIMOTO, 2020). Por isso, e para garantir que as medidas de contenção da pandemia a serem discutidas neste ensaio são também aquelas consideradas certas e oficiais, consultamos, além dos artigos científicos, os *sites* da Organização Mundial da Saúde, Organização Internacional do Trabalho, Ministério da Saúde, Conselho Federal de Psicologia e Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo.

Para a organização dos dados e finalização do processo de busca na literatura, utilizamos o conceito de ponto de saturação (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008), ou seja, interrompemos as buscas a partir da percepção de que os dados encontrados se repetiam apesar das variações da fonte, mantendo-se estável como conteúdo no levantamento bibliográfico.

Resultados e discussões

Apresentamos no Quadro 1 as medidas indicadas como forma de combate à pandemia da COVID-19, bem como os autores ou entidades por elas responsáveis.

Quadro 1 - Síntese das medidas indicadas para a prevenção e cessação da pandemia da COVID-19

	Medida	Fonte
1	<ul style="list-style-type: none"> • Adiamiento de procedimentos cirúrgicos eletivos • Desinfecção de superfícies • Uso de equipamentos de proteção individual 	Napimoga e Freitas (2020)
2	<ul style="list-style-type: none"> • Vacina contra influenza 	Strabelli e Uip (2020)
3	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilância ativa com detecção precoce, isolamento e manejo adequado dos casos 	Fernandes, Santos e Sato (2020)
4	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição e uso de equipamentos de proteção individual (máscaras cirúrgicas, protetores faciais, gorros, máscaras N95, luvas) • Proteção à saúde dos trabalhadores 	Croda e Garcia (2020)
5	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger os profissionais da saúde por meio do uso de EPI • Identificar pessoas sintomáticas • Realizar testes e apresentar resultados rápidos • Isolamento social 	Silva (2020)
6	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar contato próximo a pessoas com infecções respiratórias agudas • Lavar frequentemente as mãos, especialmente após contato direto com pessoas doentes ou com o meio ambiente e antes de se alimentar • Usar lenço descartável para higiene nasal • Cobrir nariz e boca ao espirrar ou tossir • Evitar tocar nas mucosas dos olhos • Higienizar as mãos após tossir ou espirrar • Não compartilhar objetos de uso pessoal, como talheres, pratos, copos ou garrafas • Manter os ambientes bem ventilados • Evitar contato próximo com animais selvagens e animais doentes em fazendas ou criações 	Ministério da Saúde (2020)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de informações corretas como forma de controle ou redução de ansiedade 	Arden e Chilcot (2020)
8	<ul style="list-style-type: none"> • Uso adequado das mídias sociais para socialização de informações 	Chan, Nickson, Rudolph, Lee e Joynt (2020)
9	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a limpeza e higiene dos locais de trabalho • Promover a lavagem das mãos completa e regular por funcionários, contratados e clientes • Promover a boa higiene respiratória no local de trabalho • Aconselhar funcionários e contratados a solicitar orientação sobre viagem nacional antes de partirem em viagens de negócio • Explicar a funcionários, contratados e clientes que se a COVID-19 começar a se espalhar em sua comunidade, qualquer pessoa, mesmo com uma leve tosse ou febre baixa (37,3° C ou mais) precisa ficar em casa • Elaborar um plano do que fazer caso alguém fique doente com suspeita de COVID-19 em um de seus locais de trabalho • Promover o trabalho regular, à distância (teletrabalho), em toda a instituição 	World Health Organization (2020); Organização Pan-Americana da Saúde (2020); European Center for Disease Prevention and Control (2020)
10	<ul style="list-style-type: none"> • Lavar as mãos frequentemente com água e sabão • Usar antisséptico de mãos à base de álcool em gel 70% • Ao tossir ou espirrar, cobrir boca e nariz com a parte interna do cotovelo, evitando usar as mãos • Optar por lenços descartáveis • Manter os ambientes ventilados, com janelas abertas • Caso apresentar os sintomas, procurar os serviços de saúde 	Conselho Federal de Psicologia (2020); Ministério da Saúde (2020); World Health Organization (2020); Organização Pan-Americana da Saúde (2020)

Fonte: Elaboração própria

O processo de busca pelos dados que culminaram com a construção do Quadro 1 revelou a agilidade de periódicos, especialmente em saúde, em publicar e dar visibilidade aos estudos produzidos sobre a COVID-19, buscando assim oferecer contribuições e impactar positivamente na busca da cura ou das melhores ações em prol à cessação do contágio.

Identificamos também que a maioria das instituições internacionais e nacionais (Organização Internacional do Trabalho, Organização Pan-Americana da Saúde, Ministério da Saúde, Secretarias da Saúde etc.) baseiam suas ações em orientações e publicações da Organização Mundial da Saúde, fazendo frequentes traduções literais ou parciais da entidade. Isso levou-nos ao ponto de saturação do conteúdo mais rapidamente, posto que se repetem as medidas e orientações sobre a COVID-19 no sentido vertical descendente.

Outro importante fator verificado no processo de coleta de dados para a fundamentação deste ensaio teórico foi o baixo, praticamente nulo, volume de publicações realizadas por pesquisadores da Psicologia, seja da área da Psicologia da Saúde, da Psicologia Hospitalar, ou mesmo, da POT. Somente um artigo foi encontrado e considerado advindo essencialmente da Psicologia, posto seus autores serem psicólogos e membros de departamentos de Psicologia de universidades chinesas (LI; WANG; XUE; ZHAO; ZHU, 2020). Por outro lado, foram inúmeros os achados relacionados a psicólogos autônomos, clínicas-escola vinculadas a universidades, instituições públicas de saúde, etc., promovendo ações de atenção psicológica às populações, no sentido de acolhimento, orientação e acompanhamento em face à pandemia; uma resposta rápida da área da Psicologia Clínica brasileira e internacional.

Buscando ser também uma pronta resposta ao atual contexto, e desejando representar a POT, indicamos algumas formas de enfrentamento recomendáveis à área de gestão de pessoas das organizações frente às necessárias medidas de contenção da pandemia da COVID-19.

Das várias medidas presentes na Tabela 1, podemos organizar as seguintes categorias: 1. *Medidas de higiene* (de abrangência geral); 2. *Medidas em saúde* (de responsabilidade das instituições públicas e privadas e profissionais de áreas específicas, mas que requerem da população, das organizações de trabalho etc. franca adesão); 3. *Medidas de isolamento social* (de abrangência geral, mas com exceções para os chamados serviços essenciais) e 4. *Medidas no âmbito da atividade laboral para as organizações de trabalho* (que requer das organizações de trabalho e dos seus trabalhadores adaptações e o desenvolvimento de enfrentamentos específicos a serem orientados pela área de gestão de pessoas).

As categorias de medidas em prol da contenção da pandemia da COVID-19, bem como seus desdobramentos práticos, se interconectam e se influenciam de forma sistêmica. A prática do isolamento social se apresentou como medida primordial a ser seguida, uma vez

que a não exposição ao novo coronavírus é a forma mais eficaz de evitar sua proliferação por meio da infecção de novos indivíduos. Esta medida atinge a todos os cidadãos, nas mais variadas localidades do globo e é a que talvez desencadeie maior onda de ressonâncias, provocando alterações complexas no âmbito da mobilidade, da convivência, do trabalho e do equilíbrio em termos de saúde física e mental das pessoas. Senão vejamos: para manter efetivo o isolamento social faz-se necessária a decretação, por parte do poder público, de fechamento dos estabelecimentos de ensino, do comércio, da indústria, o encerramento ou a drástica redução de atividade do sistema de transporte público, pausa da atividade de turismo, a promoção de limites à circulação de pessoas nas ruas, praças, praias e locais de tradicional participação comunitária.

O desafio imposto por essa medida é o de ser fidedigno a ela, para garantir a saúde e a vida das pessoas, sem, contudo, promover prejuízos de grande monta à saúde das organizações, em especial colocando em risco milhares de empregos diretos e indiretos. Este é um desafio que consideramos de fundamental importância a ser enfrentado pelas organizações de trabalho por meio de sua área de gestão de pessoas, a quem cabe o adequado manejo das políticas e práticas para promover garantia de emprego, saúde do trabalhador e sustentabilidade organizacional, neste contexto de pandemia da COVID-19. A POT, que se caracteriza como especialidade que estuda as relações entre o ser humano, seu trabalho e a organização é, ao nosso ver, chamada a dar para este cenário suas contribuições, posto que encontra na área de gestão de pessoas das organizações públicas e privadas seu mais profícuo espaço de pesquisa e intervenção (GUSSO; ALVARENGA; NUNES; NUNES; LUCA; OLIVEIRA, 2019; ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014). Importante também considerar a finitude do momento presente, ou seja, as organizações de trabalho irão retomar suas atividades assim que esse período cessar e precisam estar preparadas para isso. Assim, os esforços em prol da manutenção dos empregos tornam-se, portanto, estratégicos para essa retomada.

No tocante às *medidas de higiene e medidas de saúde*, as organizações devem fazer mudanças e adaptações em sua estrutura e processos de trabalho, visando disponibilizar melhores condições para que cuidados pessoais e organizacionais com a higiene possam ser contemplados, intensificando ações de limpeza e higienização dos ambientes e equipamentos de trabalho para além do considerado habitual. Para isso, a disponibilização de insumos necessários à higienização do ambiente e das pessoas é imprescindível, tais como, água sanitária, desinfetantes, álcool em gel 70% para desinfecção das mãos e equipamentos de trabalho, além da disponibilização de todos os equipamentos de proteção individual (EPI) recomendados. Faz-se relevante ações para melhorar os processos de comunicação interna sobre os procedimentos de higiene e profilaxia, utilizando os canais formais e informais da organização.

Alguns protocolos sanitários e de higiene já são conhecidos e exigidos para algumas atividades de trabalho, tais como, manuseio e fabricação de alimentos, ou ainda, nas instituições de atenção à saúde (hospitais, consultórios médicos e odontológicos, etc.), e precisam ser readaptados à realidade atual. Protocolos visando garantir a higiene pessoal e do ambiente organizacional devem também ser considerados e implementados estrategicamente, independentemente da categoria profissional e do segmento do trabalho.

Ações educativas (treinamentos, possíveis de se cumprirem à distância, com a ajuda dos recursos tecnológicos e para evitar a aglomeração de trabalhadores num mesmo espaço físico) voltadas para se estabelecer e otimizar medidas de higiene no trabalho são fundamentais. O setor de gestão de pessoas, em equipe interdisciplinar, deve tomar a frente da implantação de todas as medidas protetivas adequadas, informando e sensibilizando gestores e demais profissionais sobre a importância das medidas e mudanças necessárias. Programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e de orientações gerais devem ser planejados e executados, não somente para oferecer informações mais precisas e adequadas para o enfrentamento da situação, como também para preparar as pessoas para atuarem corretamente, considerando as características e exigências que o momento requer, no trabalho e fora dele.

Segundo a Secretaria de Inspeção do Trabalho (2020), diversas medidas estão sendo necessárias para promover o achatamento da curva de contágio, de modo que todos os doentes tenham a oportunidade de receber os devidos cuidados médicos, evitando o colapso do sistema de saúde. Nesse contexto, o governo tem apresentado um conjunto de medidas urgentes necessárias à prevenção, controle e mitigação dos riscos e, considerando que o evento é ímpar, demandará esforço conjunto de todos para minimização dos impactos sociais e econômicos, até que o estado de calamidade se encerre (Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2020).

A Secretaria de Inspeção do Trabalho (2020) apresenta 16 práticas de boa higiene e conduta para as organizações e trabalhadores, que devem ser seguidas. São elas: (a) criar e divulgar protocolos para identificação e encaminhamento de trabalhadores com suspeita de contaminação antes de ingressar no ambiente de trabalho (o termômetro digital de testa se apresenta como recurso viável, posto que pode captar, à distância, a temperatura corporal dos trabalhadores); (b) orientar todos os trabalhadores sobre prevenção de contágio pelo SARS-CoV-2 e a forma correta de prevenção; (c) instituir mecanismos e procedimentos para que os trabalhadores possam reportar aos empregadores se estiverem doentes ou experimentando sintomas; (d) adotar procedimentos contínuos de higienização das mãos, com utilização de água e sabão em intervalos regulares. Caso não seja possível a lavagem

das mãos, utilizar imediatamente sanitizante adequado para as mãos, como álcool 70%; (e) evitar tocar a boca, o nariz e o rosto com as mãos; (f) manter distância segura entre os trabalhadores, considerando as orientações da Organização Mundial da Saúde (2020); (g) emitir comunicações sobre evitar contatos muito próximos, como abraços, beijos e apertos de mão; (h) adotar medidas para diminuir a intensidade e a duração do contato pessoal entre trabalhadores e entre esses e o público externo; (i) priorizar agendamentos de horários para evitar a aglomeração e para distribuir o fluxo de pessoas; (j) priorizar medidas para distribuir a força de trabalho ao longo do dia, evitando concentrá-la em um turno só; (k) limpar e desinfetar os locais de trabalho e áreas comuns no intervalo entre turnos ou sempre que houver a designação de um trabalhador para ocupar o posto de trabalho de outro; (l) reforçar a limpeza de sanitários e vestiários; (m) adotar procedimentos para, na medida do possível, evitar tocar superfícies com alta frequência de contato, como botões de elevador, maçanetas, corrimãos etc.; (n) reforçar a limpeza de pontos de grande contato como corrimões, banheiros, maçanetas, terminais de pagamento, elevadores, mesas, cadeiras etc.; (o) privilegiar a ventilação natural nos locais de trabalho; (p) promover teletrabalho ou trabalho remoto; (q) evitar deslocamentos de viagens e reuniões presenciais, utilizando recurso de áudio e/ou videoconferência.

Os cuidados também devem se estender considerando o transporte dos trabalhadores e, dentre alguns, destacam-se: em ônibus, não permitir a lotação máxima de passageiros; manter a ventilação natural dentro dos veículos através da abertura das janelas; desinfetar regularmente os assentos e demais superfícies do interior do veículo que são mais frequentemente tocadas pelos trabalhadores; solicitar, para aqueles que a possuem, o uso de máscaras; os motoristas devem observar a higienização do seu posto de trabalho, inclusive volantes e maçanetas do veículo e a utilização de álcool em gel 70% ou água e sabão para higienizar frequentemente as mãos (Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2020).

Os trabalhadores pertencentes ao grupo de risco, ou seja, aqueles com mais de 60 anos ou com comorbidades de risco, de acordo com o Ministério da Saúde (2020), devem ser objeto de atenção especial, priorizando sua permanência na própria residência e atuação em modalidade de teletrabalho ou trabalho remoto, porém, sendo indispensável sua presença, devem ser priorizados trabalhos internos e sem contato com clientes ou terceiros.

Em relação às *medidas de isolamento social e medidas no âmbito da atividade laboral para as organizações de trabalho*, a modalidade de teletrabalho (trabalho remoto ou *home office*, sinonimamente chamados) se apresenta, neste contexto de pandemia da COVID-19, como importante estratégia de enfrentamento para as organizações e seus trabalhadores, posto que garante a continuidade de certas atividades laborais (em especial aquelas de

caráter mais administrativo e burocrático ou que possam ser realizadas por meio de um computador conectado à internet) sem grande prejuízo à produtividade e, especialmente, por permitir a redução da aglomeração de pessoas em espaços fechados e o isolamento social do trabalhador, tornando-o um indivíduo com menor potencial para a transmissão do novo coronavírus, tanto para seus familiares quanto para os demais membros do corpo funcional da organização de trabalho. Contudo, a organização de trabalho, por meio de sua área de gestão de pessoas, precisa estar atenta a alguns aspectos: 1. oportunizar adequado treinamento ao trabalhador, caso a atividade em modalidade de teletrabalho se diferencie muito da atividade antes realizada no ambiente organizacional e por meio da logística e infraestrutura nele existentes; 2. fornecer os equipamentos adequados ao trabalhador para garantir a exequibilidade da atividade remota e não o forçar a lançar mão de recursos próprios, interferindo ou precarizando sua saúde econômica; 3. fomentar métodos de conexão à internet (caso isso seja necessário) que não impliquem custos para o trabalhador, em especial, por necessitar de velocidade de transmissão de dados superior ao tipo de conexão que este possui em sua residência; 4. viabilizar o estabelecimento de metas de trabalho (desempenho) compatíveis com a realidade do trabalhador inserido em contexto doméstico e familiar, evitando que se presentifiquem conflitos na condição do equilíbrio trabalho-família (FEIJÓ; GOULART JR.; NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2017).

Outro fator de importância que, como estratégia de enfrentamento, cabe à área de gestão de pessoas, é a construção, avaliação e execução de um protocolo para o monitoramento das condições de saúde dos trabalhadores em caso de não ser possível a parada integral da atividade organizacional ou a indicação da modalidade de teletrabalho para 100% de seu corpo funcional (como é o caso das atividades inscritas no rol de serviços essenciais: hospitais, polícia militar, limpeza pública, supermercados, farmácias, postos de gasolina, transporte de cargas, produção de energia e manutenção de redes de transmissão, entre outros). Nestes casos, as organizações podem se servir das seguintes estratégias de enfrentamento: a) implantar o sistema de turnos de trabalho para reduzir o número de profissionais reunidos no mesmo ambiente; b) sendo possível à organização, e a depender de suas características e atividade fim, reduzir temporariamente a jornada de trabalho, de modo que se viabilize o trabalho em turnos, sem recorrer à prática de redução de postos de trabalho por meio da demissão de trabalhadores ou cessação de contratos com prestadores de serviço; c) ampliar a distância geográfica dos postos de trabalho de modo a alcançar um distanciamento médio de 1 a 2 metros entre um trabalhador e outro (por exemplo: redesenho do *layout* dos escritórios; em linhas de produção, redefinir posições de máquinas ou aumentar o distanciamento dos trabalhadores em esteiras de produção em série; na construção civil, garantir o uso de máscara aos trabalhadores e reforçar as exigências de

distanciamento, além das práticas de higiene das mãos em caso de compartilhamento de ferramentas de trabalho, etc.); d) implantar sistema de mensuração de temperatura corporal, como indicado pelos órgãos de saúde, por meio de termômetro digital de testa, em diferentes momentos da permanência do trabalhador nas dependências da organização e, havendo percepção de alteração significativa (de 37,3° C ou mais), fazer orientação e encaminhamento dos mesmos ao isolamento social ou serviços de saúde (dependendo do caso); e) produzir metodologias sistemáticas de comunicação intraorganizacional de modo a promover clareza e assertividade na circulação de informes, decisões e alterações na rotina de trabalho; f) atentar-se para as mudanças promovidas pelas autoridades federais, estaduais e municipais, bem como de sindicatos e órgãos de classe, relativas à legislação trabalhista, acordos coletivos e flexibilizações de regras em contratos tomadas em regime emergencial, de modo a fundamentar adequadamente decisões organizacionais e bem orientar os trabalhadores.

Finalizando, consideramos importante que a área de gestão de pessoas, em especial daquelas organizações que mantêm presentes Psicólogos Organizacionais e do Trabalho, o desenvolvimento de um processo de comunicação focado na escuta das demandas dos trabalhadores e na promoção de um processo de discussão entre eles e os gestores organizacionais, a fim de se construir um consenso em torno das necessárias adaptações em prol do emprego das medidas de combate à pandemia da COVID-19, bem como da conscientização sobre o valor da vida, da saúde física e mental de todos, em detrimento das tentativas de manutenção da estabilidade econômica. Consideramos este um posicionamento ético e político de suma importância que, se não for seguido, poderá resultar em perdas humanas que, certamente, em valor, ultrapassam perdas materiais/econômicas.

Considerações finais

Assim como se assiste no momento atual de combate à pandemia da COVID-19 ações de pronta resposta vindas de diferentes ciências da saúde, entendemos ser de suma importância que a Psicologia, aqui representada pela POT, também contribua com pesquisas, orientações e posicionamentos em tom de colaboração ao movimento desencadeado desde os primeiros casos de infecção pelo novo coronavírus diagnosticados na China até a declaração de pandemia, por parte da Organização Mundial da Saúde (2020).

As medidas para contenção da pandemia da COVID-19 estão gerando significativas mudanças em diferentes dimensões da existência, convivência, mobilidade e trabalho humanos, ampliando as desigualdades sociais e transformando relações entre estados, instituições e pessoas.

A área de gestão de pessoas, subsidiada pelas contribuições da POT, deve focar sua atenção em três questões de relevância, considerando esse momento de excepcionalidade: garantia de empregos, saúde do trabalhador e sustentabilidade organizacional, promovendo ações e intervenções, sempre considerando as particularidades do contexto de trabalho e do negócio da organização.

A imprevisibilidade e a complexidade do momento dificultam qualquer projeção precisa sobre os acontecimentos e suas consequências, porém, procurar antever certas situações, buscando se antecipar a elas e fazendo as intervenções mais adequadas possíveis, nos parece ainda mais estratégico nesse momento. Nunca se evidenciou com tamanha importância o trabalho interdisciplinar nas discussões e propostas de ações dentro das organizações de trabalho. A soma dos saberes e as práticas colaborativas devem dar maior precisão e qualidade às ações organizacionais.

Os impactos dessa pandemia no mundo do trabalho são expressivos e disruptivos e, certamente, mudarão a forma como as relações de trabalho e os negócios acontecerão. Os profissionais aplicados à área da gestão de pessoas, como é o caso de muitos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho, precisam estar preparados não somente para atuar nesse cenário de instabilidade que se apresenta hoje, mas sobretudo, no cenário do “pós-pandemia”, com todas as sequelas que ela trará para as organizações e para as pessoas em diferentes dimensões. Estar atualizado e bem informado sobre os acontecimentos em nosso país e nos outros, buscando informações em fontes oficiais e confiáveis e promover discussões interdisciplinares nos parece um bom começo.

Referências

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Ed. especial de 20 anos. São Paulo: Cortez, 2015.

ARDEN, M. A.; CHILCOT, J. Health psychology and the coronavirus (COVID-19) global pandemic: A call for research. **British Journal of Health Psychology**. Editorial. 2020. DOI: [10.1111/bjhp.12414](https://doi.org/10.1111/bjhp.12414)

BELASCO, A. G. S. F.; CASSIANE D. Coronavírus 2020. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 2, e2020n2, 2020. DOI: [10.1590/0034-7167-2020730201](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020730201)

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Boletim Epidemiológico 05**. 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/images/pdf/2020/marco/24/03--ERRATA---Boletim-Epidemiologico-05.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. Distrito Federal. Secretaria de Estado da Saúde. **Plano de contingência para epidemia da doença pelo coronavírus 2019 (COVID-19)**. 2020. Disponível em: <https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/13/Plano-de-Contingencia-Coronavirus10-DF.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

CHAN, A. K. M.; NICKSON, C. P.; RUDOLPH, J. W.; LEE, A.; JOYNT, G. M. Social media for rapid knowledge dissemination: early experience from the COVID-19 pandemic. **Anesthesia**. Editorial. 2020. DOI: [10.1111/anae.15057](https://doi.org/10.1111/anae.15057)

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução nº 4**, de 26 de março de 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3uzAGUj>. Acesso em: 20 nov. 2020.

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DE SÃO PAULO (CREMESP). **Cremesp reforça divulgação do ofício do CFM que autoriza orientação médica à distância em situações específicas**. 2020. Disponível em: <http://www.cremesp.org.br/?siteAcao=NoticiasC&id=5584>. Acesso em: 20 nov. 2020.

CORREIA, M. I. T. D.; RAMOS, R. F.; BAHTEN, L. C. V. Os cirurgiões e a pandemia do COVID-19. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 47, e20202536, 2020. DOI: [10.1590/0100-6991e-20202536](https://doi.org/10.1590/0100-6991e-20202536)

CRODA, J. H. R.; GARCIA, L. P. Resposta imediata da Vigilância em Saúde à epidemia da COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, n. 1, e2020002, 2020. DOI: [10.5123/s1679-49742020000100021](https://doi.org/10.5123/s1679-49742020000100021)

CULLEN, W.; GULATI, G.; KELLY, B. D. Mental health in the COVID-19 pandemic. **QJM: An International Journal of Medicine**, hcaa110, 2020. DOI: [10.1093/qjmed/hcaa110](https://doi.org/10.1093/qjmed/hcaa110)

DONG, M.; ZHENG, J. Letter to the editor: Headline stress disorder caused by Netnews during the outbreak of COVID-19. **Health Expect**, v. 23, n. 2, p. 259-260, 2020. DOI: [10.1111/hex.13055](https://doi.org/10.1111/hex.13055)

ESTRADA, M. R.; KOUTRONAS, E. The Application of the 2019-nCoV Global Economic Impact Simulator (the 2019-nCoV-GEI-Simulator) in China. **SSRN Electronic Journal**. 2020. DOI: [10.2139/ssrn.3542817](https://doi.org/10.2139/ssrn.3542817)

European Centre for Disease Prevention and Control. **Considerations relating to social distancing measures in response to COVID-19 – second update**. 2020. Disponível em: <https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/covid-19-social-distancing-measuresg-guide-second-update.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

- FEIJÓ, M. R.; GOULART JR., E.; NASCIMENTO, J. M.; NASCIMENTO, N. B. Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando famílias**, v. 21, n. 1, p. 105-119, 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 20 nov. 2020.
- FERNANDES, E. G.; SANTOS, J. S.; SATO, H. K. Investigação de surto em navio de carga em tempo de COVID-19, Porto de Santos, Brasil. **Revista de Saúde Pública**, v. 54, n. 34, 2020. DOI: [10.11606/s1518-8787.2020054002461](https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2020054002461)
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008. DOI: [10.1590/S0102-311X2008000100003](https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003)
- GARFIN, D. R.; SILVER, R. C.; HOLMAN, E. A. The Novel Coronavirus (COVID-2019) Outbreak: Amplification of Public Health Consequences by Media Exposure. **Health Psychology**, v. 39, n. 5, p. 355-357, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/hea0000875>
- GUSSO, H. L.; ALVARENGA, A. S.; NUNES, P. P.; NUNES, M. F. O.; LUCA, G. G.; OLIVEIRA, M. Z. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Sul do Brasil: características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 644-652, 2019. DOI: [10.17652/rpot/2019.3.16131](https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16131)
- LARIVIÈRE, V.; SHU, F.; SUGIMOTO, C. The Coronavirus (COVID-19) outbreak highlights serious deficiencies in scholarly communication. **SciELO em Perspectiva**. 2020. Disponível em: <https://blog.scielo.org/blog/2020/03/12/o-surto-de-coronavirus-covid-19-ressalta-serias-deficiencias-na-comunicacao-cientifica/>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- LI, R.; PEI, S.; CHEN, B.; SONG, Y.; ZHANG, T.; YANG, W.; SHAMAN, J. Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV2). **Science**. 2020. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/early/2020/03/24/science.abb3221>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- LI, S.; WANG, Y.; XUE, J.; ZHAO, N.; ZHU, T. The Impact of COVID-19 Epidemic Declaration on Psychological Consequences: A Study on Active Weibo Users. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 6, p. 2032, 2020. DOI: [10.3390/ijerph17062032](https://doi.org/10.3390/ijerph17062032)
- MANANDHAR, S.; NAKAMI, P.; BANIIYA, N. A Novel Coronavirus Emerging in World – Key Questions for Developing Countries and Under Developed Countries. **North American Academic Research**, v. 3, n. 2, p. 473-497, 2020. DOI: [10.5281/zenodo.3690311](https://doi.org/10.5281/zenodo.3690311)

NAPIMOGA, M. H.; FREITAS, A. R. R. Dentistry vs. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2. How to face this enemy. **RGO Rev. Gaúch. Odontol.**, v. 68, e20200011. DOI: [10.1590/1981-863720200001120200034](https://doi.org/10.1590/1981-863720200001120200034)

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **COVID-19: OMS divulga guia com cuidados para saúde mental durante pandemia. 2020.** Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1707792>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Preparando seu local de trabalho para a COVID-19 - 27 de fevereiro de 2020.** Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/51950>. Acesso em: 20 nov. 2020.

PINHEIRO, V. Artigo de opinião: América Latina e o emprego nos tempos de pandemia. **OIT Brasília.** Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_740030/lang-pt/index.htm. Acesso em: 20 nov. 2020.

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO (SIT). **Orientações gerais aos trabalhadores e empregadores em razão da pandemia da COVID-19. Escola Nacional da Inspeção do Trabalho.** 2020. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/covid-19-coronavirus>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SILVA, A. A. M. Sobre a possibilidade de interrupção da epidemia pelo coronavírus (COVID-19) com base nas melhores evidências científicas disponíveis. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 23, e200021, 2020. Epub March 16, 2020. DOI: [10.1590/1980-549720200021](https://doi.org/10.1590/1980-549720200021)

STRABELLI, T. M. V.; UIP, D. E. COVID-19 e o Coração. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, v. 30, p. 598-600, 2020. DOI: [10.36660/abc.20200209](https://doi.org/10.36660/abc.20200209)

TAHA, S.; MATHESON, K.; CRONIN, T.; ANISMAN, H. Intolerância à incerteza, avaliações, enfrentamento e ansiedade: o caso da pandemia do H 1 N 1 de 2009. **British Journal of Health Psychology**, v. 19, p. 592-605, 2014. DOI: [10.1111/bjhp.12058](https://doi.org/10.1111/bjhp.12058)

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Getting your workplace ready for COVID-19 – 27, February 2020.** Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/getting-workplace-ready-for-covid-19.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em Organizações e no Trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 548-582.

PARTE 1

ASPECTOS PSICOSSOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

Expectativa, aspectos psicossociais de trabalho e saúde de militares

Ana Paula Caetano Francisco
Marianne Ramos Feijó
Hugo Ferrari Cardoso

Apresentação

Os profissionais militares compõem uma categoria profissional cuja importância para o desenvolvimento comunitário é elevada, o que justifica que suas condições de trabalho sejam observadas e constantemente aprimoradas. O exercício adequado das atividades militares depende da promoção de saúde de tal população, o que por sua vez demanda pesquisa atualizada. Este capítulo aborda aspectos da qualidade de vida no trabalho (QVT) de policiais militares e possíveis riscos psicossociais ao adoecimento de tais trabalhadores.

Considerando que as mudanças ambientais ocorridas no tempo histórico podem produzir mudanças significativas no desenvolvimento do indivíduo em qualquer direção, isto é, tanto positivas como negativas, como afirmam Bronfenbrenner e Morris (1998), objetivou-se compreender as expectativas atendidas e frustradas de profissionais militares, no exercício profissional e na inserção na corporação, levando em consideração sua inserção social como categoria profissional de segurança pública e a valorização social do trabalho no século XXI.

A pesquisa, realizada com 42 policiais militares, foi conduzida por meio de entrevista com roteiro semiestruturado e com perguntas abertas, além de aplicação da escala QVT – Qualidade de Vida no Trabalho (RUEDA, 2016) para compreensão de aspectos de saúde e de qualidade de vida no trabalho.

A análise dos dados foi feita em duas etapas, sendo a primeira descritiva e quantitativa para caracterização das condições sociodemográficas dos participantes e dos resultados das escalas respondidas, o que subsidiou o presente texto.

Posteriormente, portanto na segunda etapa da análise de dados, serão compreendidos os dados qualitativos apresentados pelos participantes nas entrevistas, após categorização de respostas pelo processo duplo-cego e Análise de Conteúdo conforme proposta por Bardin (2011).

A pesquisadora Ana Paula Caetano Francisco planeja ainda, replicar o estudo realizado com bombeiros, a depender dos resultados analisados e discutidos em diálogo com a literatura a respeito de saúde do trabalhador, mais especificamente militar e bombeiro, no Brasil.

Introdução

A sustentação do capitalismo, por volta do fim do século XVII e início do XIX, transformou os homens em trabalhadores. Como afirma Goulart (2010), “a consolidação do Capitalismo foi, portanto, um marco para a categoria do trabalho, que, a partir desse momento de exaltação máxima, passou a ser considerado a atividade social valorizada”.

De acordo com o dicionário, trabalho é um conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir determinado fim. O trabalho é definido por Codo (1997, p. 26) como sendo “[...] uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”. Cada função exercida carrega um significado social, uma representação de si e para si (TOLFO; PICCININI, 2007 *apud* CAMPOS, 2016).

Goulart (2010) expõe que o impulso da Terceira Revolução Industrial originou novos caminhos para o mundo do trabalho. De igual modo, a globalização e a revolução tecnológica encabeçaram a lista dos fenômenos, que construíram essa nova configuração. Paralelamente às transformações constantes no campo laboral, o significado do trabalho para as pessoas e as demandas de cuidado com a saúde de quem trabalha vem sendo identificadas.

Os autores Viapiana, Gomes e Albuquerque (2018) discorrem que a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos não se deve somente ao fato, importante, de ocupar parte significativa do tempo de vida na sociabilidade contemporânea. Destacam que, por meio do trabalho em sociedade, o humano produz os meios necessários à sua sobrevivência, ampliando as capacidades humanas de transformação da natureza e do mundo. Ao transformar o mundo, os sujeitos também transformam a si próprios; a atividade é a base dos atributos humanos. Nesse sentido, o trabalho tem um caráter ontológico, constituidor do ser social, e fundador, portanto, do gênero humano.

Rodovia (2016) aborda que trabalho não é emprego, não é uma atividade que tem como único objetivo gerar mais-valia no processo produtivo capitalista. Trabalho é uma atividade essencial do ser humano, uma atividade ontológica que diferencia o homem dos demais animais. Assim, percebe-se o trabalho como parte da formação da identidade do Homem, e sobretudo como meio de socialização, conforme exaltado por Sainsanlieu (1995, p. 219 *apud* MACHADO, 2003), “A empresa é uma verdadeira instituição secundária de socialização, a

qual, após a escola e a família, modela atitudes, comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social”.

A despeito da importância do trabalho na vida adulta, a manutenção da qualidade de vida e da qualidade de vida no trabalho deve ser alvo de investigação e de ações de prevenção e de mudança. De acordo com Both *et al.* (2006), a qualidade de vida tem sido um tema bastante discutido e estudado, sendo que a Organização Mundial da Saúde (OMS) a define como a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, portanto, relacionados aos seus objetivos de maneira multidimensional, incluindo tanto facetas positivas como negativas.

Nesse passo, faz sentido a pesquisa em pauta, considerando a qualidade de vida como um conceito subjetivo, que está relacionado à percepção que as pessoas têm sobre suas vidas, referindo-se à satisfação com suas próprias expectativas e projetos (ESPINOSA; MORRIS, 2002). No que se refere ao trabalho de policiais militares, engloba sua percepção sobre a possibilidade de realizar seu trabalho como pretendido, sem prejuízos maiores para o exercício de demais papéis sociais.

Machado (2003, p. 59) traz a visão que, além de o indivíduo identificar-se socialmente no âmbito laboral, há processos afetivos e cognitivos atrelados ao trabalho:

A identidade no trabalho também se processa no plano afetivo e cognitivo. O fato de viver sob uma estrutura institui uma espécie de mentalidade coletiva, com a qual o indivíduo se conforma, assimilando suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente.

Nessa perspectiva e perante a menção dos autores sobreditos, esta pesquisa busca explicar sobre a qualidade de vida de militares no cenário da construção do trabalho como central na vida adulta no século XXI. Procurou-se avaliar aspectos de qualidade de vida no trabalho de militares com o uso da escala QVT (RUEDA, 2016), com o propósito de identificar possíveis riscos psicossociais à sua saúde e em breve compreender possíveis relações entre tais fatores e suas expectativas profissionais. É esperado que o estudo contribua para a construção de mudanças necessárias à melhoria das condições de vida e de trabalho de militares, o que pode resultar em diferente participação social e qualidade de vida dos mesmos.

Destaca-se que o conceito de qualidade de vida teve sua origem em uma evolução conceitual que inclui felicidade, bem-estar e condições de vida, sendo estes antecessores e não sinônimos (SCHWARTZMANN, 2003).

A intensificação do trabalho é um dos principais fatores na produção do cansaço e de suas complicações sobre a saúde mental, assim identificaram os estudos de Seligmann-Silva (2011) e Viapiana, Gomes e Albuquerque (2018). Para Viapiana, Gomes e Albuquerque (2018), o desgaste gerado no trabalho pode prejudicar a atenção, a memória, o raciocínio e a capacidade de tomar decisões rapidamente em situações emergenciais, o que pode contribuir para ocasionar acidentes e sofrimento psíquico. Pautam ainda que as formas de produção capitalistas, permeadas por processos destrutivos da saúde física e mental, geram significativas cargas psíquicas que se relacionam com a produção de sofrimento e adoecimento.

As concepções saúde-doença abarcam os fenômenos fisiológicos, as experiências dos sujeitos e as ideias dominantes do meio social, que são centrais no processo de construção social da doença e da saúde. Desse modo, em um contexto de valorização da capacidade produtiva das pessoas, estar doente pode significar, para o trabalhador, ser indesejável ou socialmente desvalorizado (MENDES; WUNSCH, 2007). Mendes e Wunsch (2007) evidenciam que é necessário pensar a saúde do trabalhador desde a sua organização na sociedade e no trabalho, compreendendo essa realidade sob uma perspectiva de sujeitos coletivos, conhecendo-os e reconhecendo-os historicamente.

Gorz (2005) coaduna com a ideia sobredita, ao afirmar que há preocupação com a valorização e desenvolvimento do capital humano e a necessidade de se pensar o homem em sua integralidade (trabalho, lazer, saúde e família). Assim, o conceito e as práticas voltadas para a qualidade de vida dos trabalhadores fazem referência aos aspectos dos trabalhadores que podem influenciar seu trabalho, como estilo de vida, capacidade de autogestão, e resolução de problemas (BARROS, 2010).

Diante do exposto, o problema de pesquisa delimitado é: como as expectativas e as condições de trabalho de policiais militares influenciam a sua saúde. Isto significa compreender a visão que os policiais militares têm sobre si mesmos e sobre seu papel profissional, portanto, como enxergam suas condições de trabalho e se acreditam ser possível exercer a sua profissão como esperam, sem muitos riscos à saúde.

Apresentam-se, a seguir, justificativa, objetivos, metodologia e cronograma da pesquisa.

Justificativa

O presente trabalho se justifica pela necessidade de cuidado e de olhar humanizado para as condições e relações em que são realizadas as atividades laborativas, uma vez que estudos mostram que a população está adoecendo no trabalho de forma endêmica. Visa

ainda a ampliação do estudo para compreensão das condições laborais do trabalhador militar, que podem gerar sofrimentos psíquicos invisíveis e expectativas frustradas e geradoras de certos sentimentos e emoções.

Para os autores Viapiana, Gomes e Albuquerque (2018), a relação entre o adoecimento psíquico e o trabalho é pouco estudada. O fato de o sofrimento psíquico não possuir caráter tangível e ser menos visível do que os agravos orgânicos dificulta o estabelecimento do chamado “nexo causal” entre trabalho e adoecimento.

Defendem, ainda, que toda a história do trabalhador deve ser considerada relevante para a compreensão do sofrimento que ele possa apresentar. O que se argumenta é que o trabalho pode construir modos de sofrimento, na medida em que ele é também constituinte fundamental da subjetividade dos indivíduos, é parte de suas experiências. Desta forma, é pertinente conhecer a relação entre trabalho e saúde mental, tentando apontar os nexos entre aspectos do trabalho e sofrimento psíquico (VIAPIANA; GOMES; ALBUQUERQUE, 2018).

Objetivos

Objetivo geral

Avaliar aspectos de qualidade de vida no trabalho de policiais militares, segundo sua percepção e com o uso da escala QVT (RUEDA, 2016). Identificar possíveis fatores de risco e de proteção à saúde dos participantes, cujos dados sociodemográficos também serão apresentados.

Objetivos específicos

- Identificar possíveis fatores de risco e de proteção à saúde de policiais militares de acordo com categorias de análise pré-definidas na escala: Qualidade de Vida no Trabalho (RUEDA, 2016).
- Compreender se aspectos tais como idade, escolaridade, distância do trabalho, número de filhos e tempo de corporação se associam a melhores ou piores escores de qualidade de vida no trabalho segundo as categorias da escala utilizada.

Método

Tendo em vista o objetivo exposto, trata-se de um estudo quantitativo descritivo transversal, realizado com um grupo de 42 policiais militares sobre qualidade de vida no trabalho.

Aspectos éticos

Em conformidade com as diretrizes nacionais e internacionais para pesquisa com seres humanos do Conselho para a Organização Internacional de Ciências Médicas (CIMS) e da resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), da Faculdade de Ciências – *campus* de Bauru e para gestores de corporações militares, com aprovação anterior ao contato com os participantes. Os procedimentos não foram fisicamente invasivos, mas caso houvesse desconforto emocional, os procedimentos de pesquisa teriam sido interrompidos, conforme previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) lido e explicado para os participantes antes do início da coleta de dados. A entrevistadora mostrou-se atenta e disponível para acolhimento e encaminhamento dos profissionais a serviços de apoio, caso fosse apresentada demanda pertinente. A pesquisadora cuidará do uso dos dados de pesquisa e do sigilo da identidade dos participantes.

Os potenciais benefícios da pesquisa foram a promoção de reflexão individual sobre saúde e trabalho pelos participantes, o que ocorreu na maior parte das entrevistas e a possibilidade de contribuição para o desenvolvimento do campo da saúde de trabalhadores militares, inclusive com produção de textos científicos como o que aqui se apresenta.

Participantes

Os participantes deste estudo foram convidados a participar e foi feita a leitura e discussão do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo A), além de garantido o sigilo de sua identidade. Foram entrevistados 42 adultos, militares, policiais, de ambos os sexos, com idade entre 19 e 52 anos, 4 mulheres e 38 homens, que trabalhavam na função militar do estado de São Paulo e que preencheram a escala de Qualidade de Vida no Trabalho.

Local e caracterização do serviço

A pesquisa foi realizada em duas cidades do interior do estado de São Paulo, as quais possuem corporações militares de médio porte.

Procedimentos

Materiais para coleta de dados

- Questionário sociodemográfico preenchido pela entrevistadora e entrevista com 4 perguntas abertas, gravadas em áudio: idade, sexo biológico, tempo de corporação,

formação/escolaridade, estado civil, número de filhos, distância da moradia em km. Por que escolheu a profissão de policial militar? O que esperava profissionalmente? O que atende suas expectativas? O que é diferente do que esperava profissionalmente?

- Escala de qualidade e vida no trabalho – QVT (RUEDA, 2016).

Análise dos Dados

As entrevistas foram transcritas, para posterior Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Os resultados da escala e do inventário foram organizados de acordo com os respectivos padrões técnicos dos instrumentos, com análises descritivas (frequências, absoluta e relativa). Em futuro artigo serão apresentadas discussões com base nos dados qualitativos das transcrições das entrevistas e dados quantitativos discutidos no presente capítulo, construído logo após aplicação da escala QVT e da organização de resultados e de dados sociodemográficos em *softwares* tais como Microsoft Excel e IBM SPSS.

Resultados

Os resultados mais relevantes acessados por meio da escala QVT (RUEDA, 2016) e dos dados sociodemográficos coletados são apresentados, considerando a relevância social da profissão de policial militar, que responde pela proteção da população e cuja baixa Qualidade de Vida no Trabalho tende a impactar a saúde e trazer prejuízos diretos para a população.

Sobre a amostra investigada, os dados sociodemográficos e laborais estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica e laboral dos policiais militares que fizeram parte da amostra.

Variável		Fr	%
Idade	De 18 a 28 anos	4	9,5
	De 29 a 38 anos	14	33,4
	De 39 a 48 anos	23	54,7
	De 49 a 59 anos	1	2,4
Tempo de corporação	0 a 5 anos	7	16,7
	6 a 11 anos	10	23,8
	12 a 20 anos	13	30,9
	21 a 30 anos	12	28,6

Escolaridade	Ensino Médio	28	66,7
	Ensino Superior	12	28,5
	Pós-graduação	2	4,8
Número de filhos	0	13	30,9
	1	9	21,5
	2	15	35,7
	3	3	7,2
	4	2	4,7

Fonte: Elaboração própria

Pode-se constatar que a maioria dos participantes é do sexo masculino (90% dos entrevistados). Do tempo de corporação, os dados foram divididos nas categorias de: 0 a 5 anos; 6 a 10 anos; 11 a 20 anos e, por fim, 21 a 30 anos. Também pode-se observar que a amostra foi composta por militares com mais tempo de serviço, mais experientes (maior parte com mais de 10 anos de serviço).

Outro fator relevante na pesquisa em pauta foi a idade cronológica, categorizada da seguinte forma: de 18 a 29 anos; de 29 a 39 anos; de 39 a 49 anos; de 49 a 59 anos. A categoria segue o padrão de dez em dez anos, porém sem considerar o 29, 39, 49 e 59. Inferindo que 10% dos participantes estão no grupo de 18 a quase 29 anos, para o grupo de 29 a quase 39 anos foi estabelecido 33% da população partícipe, enquanto para os grupos de 39 a quase 49 anos observou-se a maior porcentagem correspondendo a 55% da amostra de participantes e apenas 2% está no grupo de 49 a 59 anos.

Para interpretar o resultado obtido na Escala – QVT, optou-se por apresentar as normas conforme o percentil obtido, em cinco classificações, quais sejam, Baixa, Média baixa, Média, Média Alta e Alta. Os dados descritivos dos militares investigados estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Frequência absoluta e relativa dos participantes em relação aos fatores avaliados pela QVT

Fator QVT	Classificação	Fr	%
Integração, respeito e autonomia	Baixa	0	0
	Média Baixa	4	9,6
	Média	18	42,8
	Média Alta	20	47,6
	Alta	0	0

Compensação justa e adequada	Baixa	35	83,4
	Média Baixa	7	16,6
	Média	0	0
	Média Alta	0	0
	Alta	0	0
Incentivo e suporte	Baixa	11	25,0
	Média Baixa	31	75,0
	Média	0	0
	Média Alta	0	0
	Alta	0	0
Possibilidades de lazer e convívio social	Baixa	22	52,3
	Média Baixa	20	47,7
	Média	0	0
	Média Alta	0	0
	Alta	0	0

Fonte: Elaboração própria

Como visto, a QVT é dividida em quatro fatores. O primeiro está relacionado à integração, respeito e autonomia e se refere à promoção do respeito pelas diferenças individuais e direitos dos funcionários, à colaboração e respeito entre os colegas, assim como à promoção da autonomia por meio de normas e regras claras. Nesse fator, os militares apresentaram maiores frequências nas classificações Média Alta e Alta.

Já o Fator 2 (QVT está relacionado à compensação justa e adequada) se refere à qualidade de vida que estaria atrelada à satisfação com o salário e as políticas salariais da organização, percebendo que esta é justa com o funcionário nesse quesito. Ao analisar o Fator 2, não se obteve resultados positivos como o fator anterior, já que 83,4% da amostra foi classificada com escores baixos e 16,6% como médio baixo.

Enquanto o Fator 3 (QVT relacionado a incentivo e suporte) foram agrupados os itens relacionados ao incentivo e suporte que a organização proporciona aos seus funcionários, e que estariam refletindo em sua qualidade de vida. Tais incentivos e suportes estão relacionados a treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e incentivo à realização de atividades culturais, por exemplo. Constatou-se que 75% foram classificados como Média Baixa e 25% Baixa.

Por fim, o quarto fator da QVT está relacionado às possibilidades de lazer e convívio social e reúne itens que dizem respeito às qualidades de convívio extra organização, proporcionadas com base em algumas características da própria organização, como jornada de trabalho, a carga horária e o volume de trabalho (RUEDA, 2016). Por fim, o Fator 4, que se relaciona à possibilidade de lazer e convívio social dos policiais militares, demonstrou que 27% classificaram como média baixa, enquanto 73% como baixa.

Discussão

Para o Fator 1, que está relacionado à integração respeito e autonomia, pode-se observar que a soma dos resultados de média alta e média baixa totalizam 91% dos resultados, assim, infere-se que esse fator está agindo como meio protetivo em relação à QVT, com possibilidade de incremento. Como afirmam alguns autores (MORIN, 2001; BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011; KUBO; GOUVEIA, 2012) sobre a insuficiência de autonomia, a possibilidade, por parte do trabalhador, de exercitar maior ou menor autonomia na relação com o trabalho e no espaço organizacional, configura-se como um elemento importante no processo de construção da motivação, do vínculo, do comprometimento e da identificação com o conjunto dos elementos que compõem o contexto do trabalho. Sua falta ou insuficiência promove uma relação com o trabalho deveras instrumental, um fazer desprovido ou empobrecido de sentido e significado, com o qual o trabalhador não se identifica e por meio do qual não se reconhece.

Ao discorrer sobre o Fator 2, que contempla a compensação justa e adequada, nota-se que há demanda urgente de adequação. São indicadas ações de melhorias nos benefícios e salários oferecidos pela organização, bem como treinamentos oferecidos pela organização (WALTON, 1973), além de outras formas de suporte, uma vez que os resultados associados ao Fator 3 chamaram a atenção da pesquisadora.

No fator 3, o qual aborda incentivo e suporte, para além da questão salarial, a maioria dos participantes demonstrou estar insatisfeita, 75% de entrevistados, o que pode impactar no desenvolvimento das atividades. A percepção do suporte organizacional, entendido pelo trabalhador como o conjunto de estratégias das quais a organização lança mão para cuidar, proteger e promover seu bem-estar no trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE, 2008), representa um importante fator psicossocial, posto que, se observado, gera nos trabalhadores: menos faltas ao trabalho (absenteísmo), menor intenção de sair da empresa (rotatividade), maior desempenho, maior satisfação, maior comprometimento organizacional e com a equipe, maior percepção de bem-estar e melhor aprendizagem. Se sua observância gera esses resultados podemos, com uma boa margem de segurança, postular que a ausência de

suporte organizacional ou a percepção de sua reduzida presença, produz – ou participa da produção de – efeitos contrários e, portanto, negativos para o trabalhador tanto quanto para a organização (CARDOSO; FEIJÓ; CAMARGO, 2018).

Perante o Fator 4, que faz referência ao lazer e convívio social, o mesmo será mais amplamente compreendido e descrito por meio da análise de dados qualitativos, mas do ponto de vista quantitativo, é possível afirmar que não foi apontado pela maioria como fator de impacto negativo.

Considerações finais

Evidenciou-se neste capítulo a necessidade de corporações militares e de responsáveis governamentais se responsabilizarem pelas condições adequadas de trabalho para essa categoria, considerando que estão em contato direto com a população em situação de conflitos graves ou de infrações. Há melhorias urgentes de compensação, remuneração para esses profissionais, conforme dados informados por participantes, tenham eles mais ou menos tempo de corporação.

Ações de incentivo e de suporte nesse tipo de atividade de alta exigência emocional e física também são urgentes para que esses profissionais não coloquem em risco suas vidas, carreiras e a execução de suas tarefas diárias, as quais afetam a população em geral. Para alguns participantes, importa a manutenção da integridade, respeito e autonomia e para outros a melhoria de tais aspectos.

O capítulo enfoca os dados quantitativos da pesquisa e os dados qualitativos estão sendo analisados em profundidade para futura publicação. Cabe ressaltar que novas pesquisas com participantes de outros batalhões, categorias, regiões, do sexo feminino e que trabalhem longe de suas residências podem ser realizadas, uma vez que, na amostra acessada, a maioria dos participantes é do sexo masculino, de duas cidades do interior paulista, com policiais militares que não se deslocam muitos quilômetros para o trabalho.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, S. P. **A promoção de qualidade de vida para os trabalhadores**: discurso, poder e disciplina. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BENDASSOLLI, P. F.; ANDRADE, J. E. B. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr. 2011.

BOTH, J.; MOREIRA, H. R.; NASCIMENTO, J. V.; SONOO, C. N. Qualidade de vida no trabalho e perfil do estilo de vida individual de professores de Educação Física ao longo da carreira docente. **Motriz**, Rio Claro, v. 16, n. 4, p. 900-912, out./dez. 2010.

BRONFENBRENNER, U.; MORRIS, P. A. The ecology of developmental processes. *In*: DAMON, W.; LERNER, R. M. (org.). **Handbook of child psychology**. v. 1: Theoretical models of human development. New York: John Wiley, 1998.

CAMPOS, D. C.; CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; GOULART, E. J. **Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional na Formação do Psicólogo**. Araraquara: Letraria, 2016.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. *In*: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. **Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho**: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FiloCzar, 2018.

CASADORE, M. M.; CASTRO, M. F.; SCHMIDT, M. L. G. **Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho**: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FiloCzar, 2018.

CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). *In*: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (ed.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 36-55.

GOULART, I. B. **Psicologia Organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

KUBO, S. H.; GOUVÊA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 540-554, dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a03v47n4.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. esp., p. 51-73, 2003.

MENDES, J. M. R.; WUNSCH, D. S. Elementos para uma nova cultura em segurança e saúde no trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 32, n. 115, p. 153-163, jan.-jun. 2007.

MORIN, E. **A Cabeça Bem-Feita**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

PAPALIA, D. E.; OLDS, S. W.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento humano**. 10. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010 [2006].

RODOVIA, M. F. Trabalho e identidade social – implicações nas pesquisas em comunicação. **Revista ALTERJOR Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP)**, v. 1, n. 13, p. 58-78, jan./jun. 2016.

RUEDA, F. J. M. Escala de Avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Vetor**, São Paulo, 2016.

SCHWARTZMANN, L. Calidad de vida relacionada con la salud: aspectos conceptuales. **Ciencia y Enfermería**, 2003.

SELIGMANN, E. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VIPIANA, V. N.; GOMES, R. M.; ALBUQUERQUE, G. S. C. Adoecimento psíquico na sociedade contemporânea: notas conceituais da teoria da determinação social do processo saúde-doença. **Saúde Debate**, v. 42, n. 4, p. 175-186, 2018.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. Lages: Uniplac, 2018.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is this? **Sloan Management Review**, Cambridge, 1973.

Fatores de riscos psicossociais no trabalho: aplicação da teoria do enfoque meta analítico consolidado

João Vitor Meneguello Nader
Mário Lázaro Camargo

Introdução

O avanço de uma pesquisa científica se dá a partir do desenvolvimento de aplicações e das investigações que integram a descoberta do tema até a sua divulgação ou publicação na sociedade acadêmica. Para isso, o uso de metodologias que estudam os metadados é essencial para o desenvolvimento do conhecimento e dos estudos mais atuais.

A Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC) esboça as integridades das exigências atuais da literatura a respeito de trabalhos científicos com: precisão, robustez, validade, funcionalidade, tempo e custos, segundo Mariano e Rocha (2017).

O uso da bibliometria é primordial para iniciar a pesquisa científica, uma vez que é a busca na literatura sobre os artigos mais recentes e com o maior fator de impacto do tema ou da área selecionada. O pesquisador que opta por essa metodologia pode facilmente encontrar fontes de informações úteis – apresentando uma perspectiva holística sobre o próprio tema, evitando, assim, erros de análise e duplicações.

Ainda a sua utilização pode oferecer para o pesquisador e os respectivos leitores ideias e pontos de vista atuais, favorecendo uma comparação em contextos similares ou diferentes e possibilitando desenvolvimento de instrumentos e escalas de medida (MARIANO; ROCHA, 2017).

Essa pesquisa pretende apresentar os dados mais recentes publicados na base de dados da *Web of Science*, no período de 2010 a 2020 sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho. A partir da aplicação do TEMAC e dos filtros bibliométricos é possível extrair e analisar os dados desse indexador.

Os autores do presente estudo tomaram como base o trabalho publicado na *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* intitulado “Pesquisa sobre riscos psicossociais no trabalho: Estudo bibliométrico da produção nacional de 2008 a 2017”, de Rodrigues e Faiad (2019).

Os dados apresentados na pesquisa foram extraídos de periódicos nacionais, ou seja, a análise sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho teve uma visão voltada

para os problemas encontrados nas organizações brasileiras. Porém, a pesquisa buscou investigar apenas o âmbito nacional (Brasil) dos fatores de riscos psicossociais no trabalho, diferentemente dos dados apresentados nessa pesquisa.

O presente estudo visa a análise e extração de dados da *Web of Science* com o intuito de solucionar questões como: quais os autores que mais publicaram em âmbito internacional, quais os países que mais publicaram nos últimos 10 anos, autores que mais foram citados, universidades que mais publicaram, frequência de palavras-chave, análise das revistas mais relevantes, análise das revistas que mais publicaram sobre o tema, evolução do tema ano a ano, documentos mais citados, agências que mais financiam as pesquisas e áreas que mais publicam.

Assim, o objetivo dessa pesquisa é apresentar uma revisão sistemática das principais contribuições da literatura de alto impacto no que tange aos fatores de riscos psicossociais no trabalho. Para alcançar esse objetivo será realizada uma pesquisa do tipo exploratória por meio do TEMAC, de Mariano e Rocha (2017).

Por fim, o presente estudo trata de uma revisão da literatura, melhor dizendo, esta pesquisa apresenta uma estrutura diferente, seguindo pelo tópico 2, onde evidencia a metodologia do TEMAC e os demais materiais e métodos de análise empregados para o desenvolvimento da bibliometria realizada e, em seguida, pelo tópico 3, expõe a revisão da literatura por meio do mapeamento científico e os resultados. Com essa estrutura, é possível identificar uma revisão da literatura consolidada através do modelo integrador.

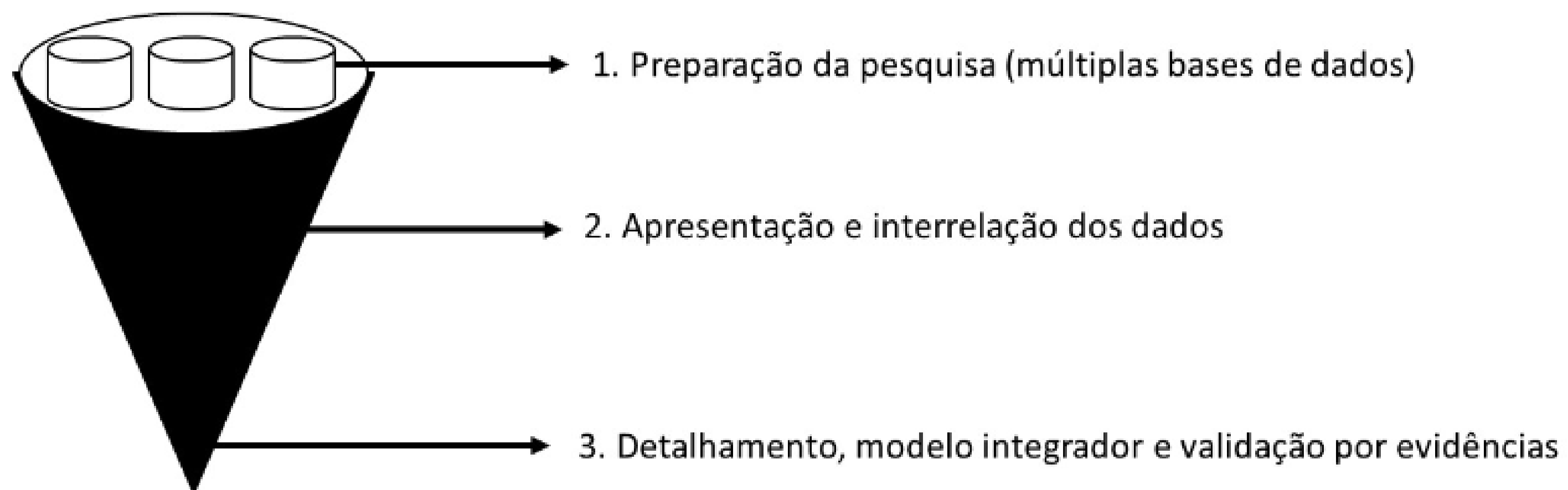
Metodologia

Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC)

O presente trabalho, que se caracteriza como pesquisa bibliométrica, segue a metodologia proposta por Mariano e Rocha (2017), sendo um estudo do tipo exploratório com a abordagem qualitativa por meio da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC).

O TEMAC segue três etapas para a análise dos dados: Etapa 1. Preparação da pesquisa; Etapa 2. Apresentação e interrelação dos dados e Etapa 3. Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Modelo TEMAC



Fonte: Mariano e Rocha (2017)

A Etapa 1 – preparação da pesquisa – consiste em responder inicialmente quatro perguntas:

1. Qual é o descritor, *string*, ou palavra-chave da pesquisa?
2. Qual é o campo espaço-tempo da pesquisa?
3. Quais bases de dados serão utilizadas?
4. Quais áreas do conhecimento serão utilizadas?

A escolha do descritor, *strings* ou palavra-chave, é uma etapa prévia, porém de suma importância para a constituição da pesquisa, visto que a definição incorreta da palavra de busca pode alterar os resultados obtidos na base de dados selecionada.

Algumas bases de dados oferecem para os pesquisadores a opção de relação “OR” (ou) e “AND” (e), facilitando a combinação de palavras para eventuais pesquisas. Quando a palavra-chave ou *string* for composta, aconselha-se o uso de aspas (ROMANO *et al.*, 2017).

Após a análise das palavras-chave, o próximo passo é solucionar qual é o campo espaço-tempo da pesquisa e observar que as bases de dados podem diferenciar e apresentar limitações temporais diversificadas. Segundo Mariano e Rocha (2017, p. 436): “[...] atualmente, os estudos tendem a realizar buscas em espaços de tempo de 5 a 10 anos”, levando em conta que o tempo de publicação do artigo em periódico científico é um processo demorado e a escolha pelo período deve ser muito bem atribuída, pois exprime os dados apresentados e a sua relevância para a comunidade acadêmica.

Com o espaço-tempo já determinado, a próxima parte é definir a base de dados a ser utilizada na pesquisa. Atualmente, a *Web of Science* e a *Scopus* e o *Google Scholar* são as bases utilizadas para as pesquisas, visto que são bem-conceituadas nas diversas comunidades acadêmicas.

Cada área de pesquisa possui uma plataforma *on-line* com coletâneas de registros e aderência a determinado estudo, logo, o pesquisador deve justificar a sua escolha a partir da temática a ser investigada.

Outro ponto a ser levado em consideração são as vantagens e desvantagens de cada base de dados, segundo o Quadro 1 (MARIANO; ROCHA, 2017).

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens da *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*

	Web of Science	Scopus	Google Scholar
Sobre	“ <i>Web of Science</i> (WoS) da Thomson Reuters é uma base multidisciplinar que indexa mais de 12.700 periódicos, nas diferentes áreas científicas, contendo informações desde o início do século XX, sendo atualizada semanalmente”.	“O seu principal objetivo é a pesquisa por autor e assunto. Procura ter uma cobertura detalhada desde 1996 até a atualidade. Conteúdos de outras bases de dados da Elsevier, desde 1966, têm sido seletivamente incluídos na Scopus, de modo a aumentar e melhorar a cobertura”.	“É uma base de dados com indexação livre a partir de publicações realizadas em periódicos <i>on-line</i> multilíngues. É multidisciplinar, contemplando livros, artigos, ensaios, resumos ou qualquer registro catalogado em repositório, <i>blogs</i> , <i>site</i> de internet, entre outros”.
Vantagens	1) Excelente cobertura temporal (a partir de 1900-presente para algumas revistas); 2) Compete um grande número de registros e é enriquecido com as referências citadas; 3) Melhorou a cobertura regional e muito recentemente adicionou 700 periódicos regionais; 4) Primeira base de dados a incorporar o h-índice; 5) Permite visualizar o h-índice negativo (apenas do primeiro autor); 6) Inclui <i>conference</i> e <i>proceedings</i> ; 7) Inclui monografias; 8) Autoriza a visualização de registros órfãos usando a opção de pesquisa “ <i>cited references</i> ”.	1) Indexa mais de 18.000 títulos de periódicos; 2) Inclui títulos em Acesso Aberto, conferências, páginas <i>web</i> , patentes e livros; 3) Possui a funcionalidade “ <i>more</i> ” que permite visualizar rapidamente os registros órfãos; 4) Cobertura muito forte ao nível das revistas de ciência e tecnologia; 5) Contém ferramentas úteis para identificação dos autores; 6) Gera automaticamente o h-índice; 7) Tem mais conteúdos europeus que a WoS e inclui mais idiomas para além do Inglês - 60% de cobertura é de fora dos EUA.	1) É gratuita e estimula a competição entre os vários fornecedores; 2) Apresenta um conteúdo robusto; 3) Também adotou como indicador o h-índice e pode encorajar a adoção deste indicador na e para a avaliação de periódicos.
Desvantagens	1) Possui melhor cobertura na área das ciências do que das artes e humanidades; 2) 80% dos conteúdos são das áreas das Ciências; 3) Pouca cobertura de conteúdos em Acesso Aberto; 4) As opções/alternativas para encontrar e distinguir autores não são muitas; 5) Falta standardização de autores e instituições/afiliação; 6) Privilegia os conteúdos anglo-saxónicos.	1) A cobertura temporal não é muito significativa, visto que muitas revistas só foram indexadas nos últimos 5 anos; 2) Cobertura deficiente das áreas das artes e humanidades, mas maior, se comparada a WoS; 3) A maior parte das citações remonta a 1996. Tal fato resulta num enviesamento do h-índice para investigados com carreiras mais longas; 4) Citações de artigos pré-1996 feitas em artigos publicados depois de 1996 não estão incluídas no cálculo do h-índice, não sendo contabilizadas, o que a limita de duas formas - citação e citado.	1) Possui cobertura temporal limitada a artigos publicados nos últimos cinco anos (2007-2011), inclui as citações recebidas até abril de 2012; 2) Aglomera periódicos científicos com outras fontes como repositórios, bases de dados, <i>proceedings</i> e <i>working papers</i> ; 3) Não fornece uma lista de periódicos cobertos (<i>peer-reviewed</i> ou não); 4) Falta de standardização dos títulos dos periódicos; 5) Apresenta erros na identificação de autores, periódicos e outros dados bibliográficos; 6) Desconhece-se a periodicidade com que faz atualização dos dados; 7) Tratamento dos dados ainda é falho. Muito material sem metadados, dificultando análises mais profundas.

Fonte: Adaptado de Mariano e Rocha (2017)

É importante ressaltar que a *Web of Science* e a *Scopus* possuem plataformas *on-line* próprias, o que facilita a análise dos dados por parte do pesquisador. Já o *Google Scholar* precisa do auxílio do *software Publish or Perish* para a organização e tratamento dos dados. Segundo Mariano e Rocha (2017, p. 436), o *software*: “[...] permite a busca consolidada por meio de palavras-chave, período temporal, métricas de citação, h-index e exportação de dados em formato RIS, CSV e outros”.

Após a extração por meio dos metadados e a busca realizada através da inserção das palavras-chave na base de dados, é possível definir as áreas do conhecimento. As bases de dados já selecionam as áreas do conhecimento através dos resultados, ou seja, deve-se analisar os títulos e palavras-chave que aparecem nos dados coletados da pesquisa. Dessa forma, é possível selecionar as áreas desejadas e compará-las com o objetivo do trabalho (MARIANO; ROCHA, 2017).

Depois de assegurar e determinar os critérios da preparação da pesquisa e a validade dos resultados encontrados, é necessário estabelecer a Etapa 2 – apresentação e interrelação dos dados.

Segundo Meirelles *et al.* (2017), atualmente, as opções de apresentação e interrelação dos dados são inúmeras, porém, existem resultados que se repetem nas pesquisas com enfoque meta-analítico e por isso já são esperadas por pesquisadores e editores.

Os resultados esperados são: a. análise das revistas mais relevantes; b. análise das revistas que mais publicam sobre o tema; c. evolução do tema ano a ano; d. documentos mais citados; e. autores que mais publicaram vs. autores que mais foram citados; f. países que mais publicaram; g. conferências que mais contribuíram; h. universidades que mais publicaram; i. agências que mais financiam a pesquisa; j. áreas que mais publicam e as l. frequências de palavras-chave. Cada um desses fatores obedece a um princípio ou lei bibliométrica, segundo o Quadro 2, descrito por Guedes e Borschiver (2005 *apud* MARIANO; ROCHA, 2017).

Quadro 2 – Princípios bibliométricos dos filtros

Tipo de filtro bibliométrico	Leis/princípios da Bibliometria	Definição/Autor
a. Análise de revistas mais relevantes	Lei de Bradford, fator de Impacto e 80/20	A Lei de Bradford estima o grau de relevância de cada periódico, em dada área do conhecimento. O fator de impacto por sua vez estima o grau de relevância de artigos, cientistas e periódicos científicos, em determinada área do conhecimento. E finalmente a Lei de 80/20, composição, ampliação e redução de acervos de acordo com o uso de 20% da informação por 80% dos usuários.

b. Análise de revistas que mais publicaram sobre o tema	Lei de Bradford	A Lei de Bradford estima o grau de relevância de cada periódico, em dada área do conhecimento.
c. Evolução do tema ano a ano	Obsolescência da literatura e Teoria Epidêmica de Goffman	Estima o declínio da literatura de determinada área do conhecimento baseado nas citações e publicações. A Teoria Epidêmica de Goffman afere a razão de crescimento e declínio de determinada área do conhecimento.
d. Autores que mais publicaram vs. autores que mais foram citados	Lei de Lokta e Lei do Elitismo	A Lei de Lokta estima o grau de relevância de autores, em dada área do conhecimento. E a Lei do Elitismo, o tamanho da elite de determinada população de autores. Ambas as leis são baseadas em citações e publicações
e. Documentos mais citados	Lei do Elitismo, Lei do 80/20 e citações.	A Lei do elitismo estima o tamanho da elite de determinado conhecimento. As citações atribuem aos documentos importância à medida que são citados por outros autores e a Lei de 80/20 pode ser adaptada para encontrar os 20% dos documentos que equivalem a 80% das citações.
f. Países que mais publicaram	Lei do 80/20	Lei de 80/20 composição, ampliação e redução de acervos de acordo com o uso de 20% da informação por 80% dos usuários.
g. Conferências que mais contribuíram	Lei do 80/20	
h. Universidades que mais publicaram	Lei do 80/20	
i. Agências que mais financiam a pesquisa	Lei do 80/20	
j. Áreas que mais publicam	Lei do 80/20	
l. Frequência de palavras-chave	Lei do 80/20	

Fonte: Mariano e Rocha (2017)

Em seguida à aplicação dos filtros de pesquisa, é possível encontrar cada um dos resultados na base de dados escolhida. É importante que, para cada filtro do Quadro 2, sejam comentados os resultados, agregando valor ao processo.

Essa análise feita pelos pesquisadores já entrega um resultado robusto da literatura, tendo-se, assim, diversas possibilidades de análises cruzadas dos dados e cruzamentos podem entregar diferentes resultados.

Avançando com a análise do metadados, é possível alinhar alguns cruzamentos como: os autores mais citados podem pertencer aos países que mais publicam sobre o tema ou as universidades que mais investem na temática, por exemplo (MARIANO; ROCHA, 2017).

Por fim, a Etapa 3 – detalhamento, modelo integrador e validação por evidências – tem como objetivo criar análises mais profundas, permitindo-se compreender melhor os dados selecionados, como: autores que não podem faltar na revisão, as principais abordagens,

linhas de pesquisa, validação por evidências e entrega do modelo integrador por meio de comparação dos resultados das diferentes fontes, segundo Mariano e Rocha (2017).

Para a análise dos dados nessa etapa da pesquisa, é necessária a aplicação de outros filtros bibliométricos como: co-citação, *coupling* e co-autoria, podendo-se assim identificar a relação entre os autores, referências e países na literatura, seja por colaboração ou citação. E finalmente cumprir com a Lei de Zipf, que analisa a co-ocorrência e frequência de palavras-chave, que estabelece as principais linhas de pesquisa por meio do aparecimento de palavras-chave (MARIANO; ROCHA, 2017).

A análise de co-citação verifica os trabalhos que geralmente são citados juntos, podendo sugerir uma semelhança entre os assuntos. Já o *coupling* é uma métrica de busca muito similar, porém, ela sugere que artigos que citam trabalhos iguais possuem uma aproximação do mesmo tema (MARIANO; ROCHA, 2017).

As análises de *coupling* e co-citação apresentam uma similaridade, porém entregam resultados diferentes, segundo Vogel e Guttel (2013 *apud* MARIANO; ROCHA, 2017, p. 438):

[...] resulta dessas definições que a análise de co-citação e o acoplamento bibliográfico diferem em relação ao nível de análise: enquanto uma co-citação é uma relação de similaridade entre duas publicações citadas, o acoplamento bibliográfico é uma medida de associação entre duas publicações citadas. Esta diferença tem importantes implicações no âmbito analítico da análise de co-citações e do acoplamento bibliográfico. Primeiro, a análise de co-citação é uma abordagem dinâmica, enquanto o acoplamento bibliográfico é estático. Uma co-citação é estabelecida por autores de artigos diferentes dos que ele liga; em outras palavras, é uma relação extrínseca com os documentos envolvidos. Em contraste, um acoplamento bibliográfico é estabelecido através de referências feitas pelos autores dos documentos envolvidos e, portanto, é intrínseco a esses documentos. A força de acoplamento dos documentos publicados é determinada pela quantidade de sobreposição entre suas bibliografias. Portanto, os resultados do acoplamento bibliográfico são independentes do ponto no tempo em que a análise é conduzida, enquanto as frequências de co-citações podem aumentar ao longo do tempo.

Deste modo, o *coupling* traz uma perspectiva de frentes de pesquisa e a análise de co-citação das abordagens mais utilizadas. Para obter mais informações sobre os metadados, utiliza-se a análise de coautoria, que revela os autores que mais publicam em parceria e co-ocorrência de palavras-chave, que evidencia a quantidade de palavras-chave citadas juntas e a frequência de palavras-chave, que mapeia as principais linhas de pesquisa. Para realizar a análise de co-citação, *coupling*, co-autoria e co-ocorrência utiliza-se o *software* gratuito *VosViewer* (MARIANO; ROCHA, 2017).

Materiais e métodos

A pesquisa na base de dados da *Web of Science* foi realizada entre os dias 25/03/2020 a 16/10/2020, mantendo o descritor: “*Psychosocial Risks Factors at Work*” entre os anos de 2010 a 2020, onde se obteve 2.894 resultados de pesquisa, dos quais os 1.261 trabalhos publicados são classificados como acesso aberto. Os trabalhos foram extraídos como documentos de texto, sem formatação, para análise e extração de dados para a Etapa 2. A extração dos dados foi realizada na própria plataforma da *Web of Science*.

Além da plataforma da *Web of Science*, os autores do presente trabalho empregaram outros meios para filtrar os dados encontrados, utilizando-se dos programas: *Microsoft Excel*, Bloco de notas do *Windows 10*, o *Software VosViewer*, *Software Publish or Perish*, *Software R* onde foi utilizado o pacote do *Bibliometrix* para análise e integração dos dados obtidos na *Web of Science*.

O detalhamento, o modelo integrador e a validação por evidências (Etapa 3) foi desenvolvido a partir da aplicação do *software VosViewer 1.6.15*, que serve para a criação, visualização e exploração de mapas de calor ou de *clusters*, baseados em redes de dados.

Evidencia-se que a versão utilizada na presente pesquisa é a 1.6.15, ou seja, é a versão mais atual do *software*, capaz de criar mapas de calor e *clustering* a partir de metadados coletados nas plataformas da *Web of Science*, *Scopus*, *Dimensions*, *PubMed* e *Google Scholar*.

O programa aceita formato TXT para a *Web of Science*, CSV para *Scopus* e RIS para o *Google Scholar* e as outras bases de dados. O *software* permite a construção e visualização das redes de co-citação, *coupling* co-autoria, co-ocorrência e *corpus* texto. Essa construção é baseada em: publicações científicas, revistas científicas, pesquisadores, organizações de pesquisa, países ou palavras-chave (MARIANO; ROCHA, 2017).

Segundo Perianes-Rodriguez, Waltman e Van Eck (2016 *apud* MARIANO; ROCHA, 2017), o *VosViewer* permite criar o mapa e o sistema de rolagem a partir de três visualizações, sendo elas: *network visualization*, *overley visualization* e por último a *density visualization*.

Segundo Mariano e Rocha (2017, p. 439), o sistema de *network visualization* é representado por:

[...] círculos (nos quais o seu tamanho depende do peso do item) e a distância entre esses círculos, na visualização, indicam a relação das revistas na rede de co-citações. De um modo geral, as duas revistas mais próximas são localizadas uma ao lado da outra no mapa, o que demonstra uma relação mais forte em termos de ligações de co-citação.

Já no sistema de *overlay visualization*, segundo Mariano e Rocha (2017, p. 439), “[...] a cor pode determinar a pontuação dos itens. Por padrão, as cores variam de azul (para pontuações baixas) a verde (pontuação média), para vermelho (pontuação alta), trata-se dos dados relacionados ao fator de impacto das revistas”.

E por fim, o sistema de *density visualization* no qual, segundo Mariano e Rocha (2017, p. 439):

[...] quanto maior o número de itens, maior a densidade ao redor deste item e quanto maior o peso destes itens vizinhos, mais próximo do vermelho é a cor do ponto. De modo análogo, quanto menor o número de itens na vizinhança de um determinado ponto e quanto menores os pesos dos itens vizinhos, mais próxima a cor do ponto é azul.

Segundo Zupic e Cater (2015), uma das etapas mais importantes para o avanço de determinada linha de pesquisa é recapitular os resultados de pesquisas que foram publicadas no passado e comparar com os achados das pesquisas mais atuais. Os autores ainda afirmam que o mapeamento científico é um método quantitativo da pesquisa bibliométrica, visando investigar e analisar a literatura científica e as relações de dados publicados no passado com dados recentemente publicados.

A utilidade da pesquisa bibliométrica está atrelada com a revisão dos trabalhos publicados a respeito do tema “Fatores de riscos psicossociais no trabalho” na base de dados da *Web of Science*, vez que se utilizou dos princípios bibliométricos dos filtros descritos por Guedes e Borschiver (2005).

Para a realização do detalhamento, modelo integrador e validação por evidências (Etapa 3), a pesquisa empregou índices bibliométricos que detectam: Co-citação, *Coupling* e Co-autoria, podendo, assim, identificar a relação entre autores, referências e países na literatura, sendo por colaboração ou citação – essa parte da pesquisa representa o mapeamento científico desenvolvido no *software VosViewer 1.6.15* (MARIANO; ROCHA, 2017).

Outrossim, com a finalidade de cumprir com a lei de Zipf, foi aplicada à pesquisa a co-ocorrência e a frequência de palavras-chave; com aplicação, é possível estabelecer as principais linhas de pesquisa por meio do aparecimento de palavras-chave (GRACIANO; HOLANDA, 2020).

Revisão bibliométrica através do mapeamento científico e resultados

Etapa 1 – Preparação da pesquisa

Seguindo com a aplicação do TEMAC no trabalho, foi realizada a busca “*psychosocial risks factors at work*” na base de dados da *Web of Science*. Foram encontrados 2.894 resultados, sendo que a utilização dessas palavras-chaves objetiva dar continuidade aos procedimentos realizados na pesquisa publicada na *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (R POT), intitulada “Pesquisa sobre riscos psicossociais no trabalho: estudo bibliométrico da produção nacional de 2008 a 2017”, de Rodrigues e Faiad (2019). Atualmente, a R POT foi classificada pela CAPES (Qualis) no extrato A2 em Psicologia e B1 em Administração, o que determina se tratar de uma revista de alto impacto na sociedade acadêmica.

O estudo de Rodrigues e Faiad (2019) apresenta resultados em âmbito nacional; os pesquisadores se utilizaram da bibliometria para levantar dados que foram publicados nos periódicos nacionais. Já a presente pesquisa se concentrou no âmbito internacional, tendo uma abrangência maior sobre os estudos da área de fatores de riscos psicossociais no trabalho, realizados por representantes da Psicologia Organizacional e do Trabalho apenas.

O espaço temporal determinado na base de dados da *Web of Science* é de 10 anos (2010-2020) e, segundo Mariano e Rocha (2017, p. 436): “[...] atualmente, os estudos tendem a realizar buscas em espaços de tempo de 5 a 10 anos”. Após a aplicação do espaço temporal na plataforma da *Web of Science*, o total de trabalhos encontrados foi de 929, todos classificados como acesso aberto.

A última parte da primeira etapa do TEMAC é a análise das áreas do conhecimento. Foram analisadas 16 áreas que indicam resultados fidedignos em relação à área de estudos sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho, sendo elas: Ciências multidisciplinares; Psicologia Multidisciplinar; Psicologia; Enfermagem; Psicologia Aplicada; Serviços de Política de Saúde; Engenharia Industrial; Ergonomia; Ciências Sociais Interdisciplinares; Questões Sociais; Trabalho de Relações Industriais; Engenharia Multidisciplinar; Economia; Engenharia Civil e Psicologia Social. Após aplicar o filtro “área do conhecimento”, o resultado apresentado na plataforma da *Web of Science* foi de 157 trabalhos publicados.

Por fim, a pesquisa filtrou os tipos de documentos, ou seja, foram selecionados apenas: artigos, revisões, capítulo de livro, procedimentos descritos. Dessa forma, obteve-se 156 trabalhos publicados na base de dados da *Web of Science*.

Etapa 2 – Apresentação e interrelação dos dados

A metodologia do TEMAC orienta que os pesquisadores encontrem e façam uma relação dos registros mais antigos com os registros mais recentes publicados na plataforma escolhida. As análises apresentadas a seguir foram construídas pelos autores do presente estudo, ou seja, a criação de tabelas, gráficos e imagens foi realizada a partir dos resultados encontrados na plataforma da *Web of Science* e do uso do *software VosViewer*.

Após analisar os registros e filtrar os dados encontrados na plataforma da *Web of Science*, observou-se que o trabalho (artigo) mais antigo foi publicado em janeiro de 1991, “A prospective study of work perceptions and psychosocial factors affecting the report of bank in jury”, publicado por Bigos *et al.* (1991). Essa pesquisa entrevistou mais de 3.020 funcionários de aeronaves com o intuito de identificar fatores de riscos psicossociais no trabalho para relatar dor nas costas aguda severa.

Os pesquisadores descobriram que os indivíduos que relatavam ter algum problema com a sua ocupação ou que não gostavam das tarefas de trabalho tinham 2,5 vezes mais probabilidade de relatar uma lesão nas costas. Além disso, também se constatou, através de fatores preditivos de relatórios subsequentes em um modelo multivariado, as percepções de trabalho e respostas a problemas psicossociais no trabalho, sendo identificadas através do Inventário Multifásico de Personalidade de Minnesota (MPI).

Avançando com a análise dos registros mais antigos publicados na base de dados da *Web of Science* voltados para a temática dos fatores de riscos psicossociais no trabalho, os autores da presente pesquisa se depararam com uma tendência temática entre os anos de 1993 até 1997, tendo como foco a verificação dos fatores psicossociais no trabalho com as doenças musculoesqueléticas.

Segundo Villa-Forte (2019, p. 1), as causas da dor musculoesquelética podem ser: “[...] por doenças nos ossos, articulações, músculos, tendões, ligamentos, bursas ou uma combinação deste quadro clínico. Lesões são as causas mais comuns da dor”.

Em 1993, Bongers, Dewinter, Kompier e Hildebrandt publicaram a revisão “Psychosocial Factors at Work and Musculoskeletal Disease” na revista *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*. A problemática do artigo está voltada para a relação dos fatores psicossociais no trabalho com as doenças musculoesqueléticas. O objetivo desse artigo é estabelecer se a literatura epidemiológica pode apresentar evidências entre os fatores psicossociais no trabalho com as doenças musculoesqueléticas. A revisão conclui que não existe relação, porém indica que o trabalho monótono, a alta carga de trabalho percebida e a pressão do tempo estão relacionadas aos sintomas musculoesqueléticos. Outra conclusão dos autores é que o baixo controle no trabalho e a falta de apoio social dos colegas estão

positivamente associados às doenças musculoesqueléticas – o estresse também pode ser um intermediário desse processo.

Em 1994, os pesquisadores Houtman, Bongers, Smulders e Kompier publicaram o artigo: “Psychosocial Stressors at Work and Musculoskeletal Problems”, com o objetivo de avaliar a associação de distúrbios musculoesqueléticos de membros superiores e fatores relacionados ao trabalho entre funcionários que utilizam terminais de vídeo em um grande jornal metropolitano. O artigo apresenta atualmente o número de 166 citações e dois autores (Bongers e Kompier) participaram na elaboração do excerto publicado em 1993.

Já em 1995, o artigo “Social support, job strain and musculoskeletal pain among female health care personal” teve como objetivo o estudo entre a relação do ambiente psicossocial de trabalho e a dor musculoesquelética em profissionais da saúde. Os autores Ahlberg-Hultén, Theorell e Sigala (1995) concluíram que a dor lombar parece estar relacionada à tensão no trabalho, enquanto os sintomas do pescoço e dos ombros estão mais relacionados a fatores sociais e emocionais.

Em 1997, o artigo intitulado “Associations between self-rated psychosocial work conditions and musculoskeletal symptoms and signs” dos autores Toomingas *et al.* (1997) teve como objetivo estudar as associações entre as condições psicossociais de trabalho autorreferidas e as características e localização dos sintomas, sinais e síndromes musculoesqueléticas.

Concluiu-se que as más condições psicossociais de trabalho percebidas estão estatisticamente associadas, principalmente, a sintomas e sinais de sensibilidade muscular nas regiões centrais do corpo. Estudos sobre associações entre condições psicossociais de trabalho e distúrbios musculoesqueléticos devem separar medidas de efeito de diferentes sinais clínicos e diferentes regiões do corpo, a fim de evitar a atenuação das estimativas de risco.

Seguindo com a apresentação e interrelação dos dados (Etapa 2) proposta no TEMAC, de Mariano e Rocha (2017), o artigo mais citado é: “Work and its role in shaping the social gradient in health” de Clougherty, Souza e Cullen, publicado em 2010, na *Biology of Disadvantage: socioeconomic status and health*, com 103 citações. O objetivo do trabalho foi identificar se adultos com melhores empregos têm uma saúde melhor e se de fato essa relação é verdadeira entre a classe social e a etiologia das doenças crônicas.

A pesquisa também enfocou em seis áreas de progresso: 1. o papel do *status* em um sistema ocupacional hierárquico; 2. os papéis dos estressores psicossociais no trabalho; 3. efeitos de exposição a perigos físicos e químicos no local de trabalho; 4. evidências de que a organização do trabalho é importante como um fator contextual; 5. implicações para o gradiente de novas formas de emprego fora do padrão ou “precário”, como contrato e

trabalho por turnos e 6. evidências emergentes de que as mulheres podem ser afetadas de forma diferente por condições adversas no trabalho e, possivelmente, mais fortemente do que os homens.

O segundo artigo mais citado nos dados encontrados na plataforma da *Web of Science* é “Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant data”, de Madsen *et al.* (2017), publicado na *Psychological Medicine*, com 99 citações.

Os autores realizaram uma busca sistemática nas plataformas: *PubMed* e *PsycNET* objetivando entender a relação do estresse no trabalho como um fator de risco para a depressão clínica. Para isso, foi feita uma análise com mais de 27.461 indivíduos com 914 casos incidentes de depressão clínica. Os autores concluíram que a tensão no trabalho pode precipitar uma depressão clínica entre os funcionários e que estudos de intervenção futuros devem testar se o estresse no trabalho é um fator de risco modificável para depressão.

As revistas mais relevantes na temática escolhida pelos autores da presente pesquisa são: *Nature* com um fator de impacto de 42.779% e um total de citações de 767,246; *Science* com o fator de impacto 41.846% e 699,875 de citações; *Psychological Bulletin*, apresentando um fator de impacto de 41.846% e um total de 52,569 citações; *Psychological Science in the Public Interest* com o fator de impacto em 18.250% e um total de 1.590 citações.

Os autores buscaram no *ranking* pelo menos uma revista brasileira na área. Esse periódico é a *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, que se encontra em 1045º no *ranking* das revistas mais relevantes para a área, apresentando um fator de impacto de 1.297% e 2,433 citações.

Para a análise dos dados, foi necessária a aplicação da Lei de Brandford, fator de impacto 80/20, conforme se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise das revistas mais relevantes

Nº/ISSN	Revista	Classificação Qualis-Capes 2010-2020	Quantidade de citações	Fator de Impacto (%)
1º. 1476-4687	<i>Nature</i>	A1	767,246	42.779
2º. 1095-9203	<i>Science</i>	A1	699,875	41.846
3º. 1939-1455	<i>Psychological Bulletin</i>	-	52,569	20.838
4º. 1539-6053	<i>Psychological Science in the Public Interest</i>	-	1,59	18.250
1045º. 1518-8345	<i>Revista Latino-Americana de Enfermagem</i>	A2	2,433	1.297

Fonte: Adaptado da base *Web of Science*

Seguindo com o processo de análise da metodologia TEMAC entre as revistas que mais publicaram sobre o assunto “fatores de riscos psicossociais no trabalho” estão: *Plos One*, com 43 registros publicados, *Frontiers in Psychology* com 10 registros, *Journal of Occupational Rehabilitation* com 75 registros e em 20º lugar no ranking encontra-se a *Revista Latino-Americana de Enfermagem* com 2 registros.

Mesmo sendo as revistas que mais publicaram sobre o tema, estas não se encontram entre as revistas mais relevantes quanto ao fator de impacto, o que é primordial para o reconhecimento do periódico científico.

Para análise dos dados foi necessária a aplicação da Lei de Brandford, que estima o grau de relevância de cada periódico, em dada área do conhecimento. Foi necessário também realizar uma consulta no *Journal Citation Report (JCR)*, tal qual apresentamos na Tabela 2.

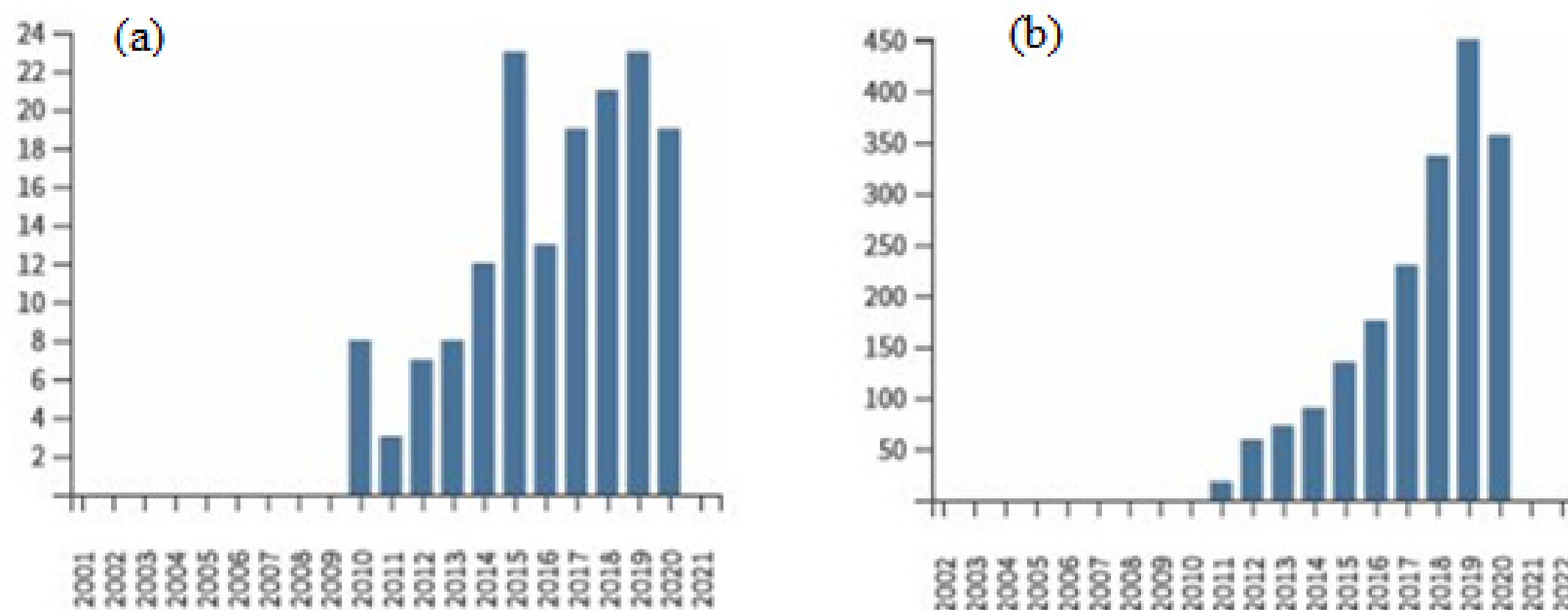
Tabela 2 – Análise das revistas que mais publicaram sobre o tema

Nº/ISSN	Revista	Classificação Qualis-Capes 2010-2020	Registros	% of 156
1º 1932-6203	<i>Plos One</i>	A1	43	27.564
2º 1664-1078	<i>Frontiers in Psychology</i>	A1	10	6.410
3º 1573-3688	<i>Journal of Occupational Rehabilitation</i>	A1	7	4.487
4º 2182-4096	<i>International Journal on Working Conditions</i>	B2	5	3.205
20º 1518-8345	<i>Revista Latino-Americana de Enfermagem</i>	A2	2	1.282

Fonte: Adaptado da base *Web of Science*

Em relação à evolução do tema, pode-se observar que a Figura 2 (a) apresenta o quantitativo de publicações; e (b) apresenta a evolução do quantitativo de citações desde 2010, considerando a base da *Web of Science*.

Figura 2 – Evolução das publicações e citações entre os anos de 2010-2020



Fonte: Base da *Web of Science*

Outrossim, o crescimento dos artigos e citações sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho no período de 10 anos é visível. Segundo Mariano e Rocha (2017), o crescimento da quantidade de citações e artigos publicados expõe a importância desse tema na comunidade acadêmica, conforme descreve a “Lei de Obsolescência da Literatura e Teoria Epidêmica de Goffman”, responsável por mensurar o declínio ou progressão de determinada área de conhecimento, baseando-se nas publicações e citações sobre um tema.

Os países que mais estudam o tema “fatores de riscos psicossociais no trabalho” são: Estados Unidos, Inglaterra e Espanha (Tabela 3). Segundo a plataforma da *Web of Science*, 29 países, ao todo, contribuem para a pesquisa desta temática. O Brasil aparece em 11º lugar, com 7 registros e 4.487% dos dados totais (156).

Seguindo com a sequência de análise dos dados obtidos na Etapa 2, os autores que mais publicaram sobre o tema “fatores de riscos psicossociais no trabalho” são: Kivimaki, M. com 5 registros e uma porcentagem de 3.205% de 156 dados coletados; Vahtera, J. com 4 registros e uma porcentagem de 2.564% de 156 dados coletados; Virtanem, M. com 4 registros e uma porcentagem de 2.564%; Westerlund, H. com 4 registros e uma porcentagem de 2.564%; e Ferrie, J. E com 3 registros e uma porcentagem de 1.923% de 156 dados coletados.

Tabela 3 - Países que mais publicam sobre o tema

Ranking	Países	Publicações	% of 156
1º	EUA	35	22.346
2º	Inglaterra	22	14.103
3º	Espanha	14	8.974

4º	Austrália	12	7.692
5º	Holanda	11	7.051
11º	Brasil	7	4.487

Fonte: Adaptado da base *Web of Science*

Entre os autores mais citados estão: Clougherty e Jane; Souza, Kerry e Cullen, Mark com 103 citações; Madsen *et al.* com 99 citações; e Reynolds e Helgeson com 95 citações.

Pode-se perceber que, dos cinco artigos mais citados, dois foram publicados em 2010, um em 2011 e um em 2013, tendo-se uma continuidade de três anos na pesquisa e publicação da temática “fatores de riscos psicossociais no trabalho”.

Outro ponto interessante é que os cinco autores que mais publicaram não se encontram na Tabela 4, dos autores que mais foram citados. Segundo Mariano e Rocha (2017, p. 437): “A Lei de Lokta estima o grau de relevância de autores, em dada área do conhecimento. E a Lei do Elitismo, o tamanho da elite de determinada população de autores. Ambas as leis são baseadas em citações e publicações”.

Tabela 4 – Autores mais citados

Autor	Título	Citações	Ano de publicação
Clougherty e Jane ; Souza e Kerry; Cullen e Mark R.	<i>Work and its role in shaping the social gradient in health</i>	103	2010
Madsen <i>et al</i>	<i>Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant data</i>	99	2017
Reynolds; Helgeson	<i>Children with Diabetes Compared to Peers: Depressed? Distressed?</i>	95	2011
Low; Thurston; Matthews	<i>Psychosocial Factors in the Development of Heart Disease in Women: Current Research and Future Directions</i>	91	2010
Coenen <i>et al.</i>	<i>Cumulative Low Back Load at Work as a Risk Factor of Low Back Pain: A Prospective Cohort Study</i>	86	2013

Fonte: Adaptado da base *Web of Science*

Dando sequência nos princípios de análise bibliométrica e na Lei do 80/20 já mencionadas no trabalho por Mariano e Rocha (2017), a conferência que mais contribuiu para o desenvolvimento da temática de fatores de riscos psicossociais no trabalho foi a *6TH International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE*. Apenas essa conferência foi apresentada na base de dados da *Web of Science*.

As universidades que mais publicam sobre a temática dos fatores de riscos psicossociais no trabalho foram a *Harvard University* com 8 registros, *University College London (UCL)* com 8 registros, *Karolinska Institutet* com 6 registros, *National Research Centre for Working Environment* com 5 registros, *Stockholm University* com 5 registros e a Universidade de São Paulo (USP) com 2 registros, como mostramos na Tabela 5.

Tabela 5 – Universidades que mais publicam

Ranking	Universidade	Registros	% of 156
1º	<i>Harvard University</i>	8	5.128
2º	<i>University College London</i>	8	5.128
3º	<i>Karolinska Institutet</i>	6	3.846
4º	<i>National Research Centre for Working Environment</i>	5	3.205
5º	<i>Stockholm University</i>	5	3.205
69º	Universidade de São Paulo (USP)	2	1.282

Fonte: Adaptado da base *Web of Science*.

Entre as agências que mais financiam pesquisas nessa área estão a *United States Department of Health human Services*, com 25 trabalhos financiados, *National Institutes of Health NIH USA* com 23 trabalhos financiados, *Medical Research Council UK MRC* com 9 trabalhos financiados, *NIH National Institute on Aging NIA* com 8 e a *Research Council of Norway* com 6.

Conforme os dados obtidos na plataforma da *Web of Science*, os autores respeitaram as métricas de análise da Lei 80/20, sendo a composição, a ampliação e redução de acervos de acordo com o uso de 20% da informação por 80% dos usuários, descrita no Quadro 2 - “Princípios bibliométricos dos filtros”, segundo Mariano e Rocha (2017). Não foram encontradas agências brasileiras na relação.

Destarte aos filtros bibliométricos propostos por Mariano e Rocha (2017), as áreas que mais publicaram sobre o tema são: Psicologia, com 53 trabalhos publicados; Ciência, Tecnologia e outros tópicos, com 48 trabalhos publicados; Engenharia, com 17 publicações; Enfermagem, com 14 trabalhos publicados; Serviços de Ciências e Cuidados com a Saúde, com 12 publicações; Psiquiatria, com 12 trabalhos publicados; e Negócios e Economia, com 10 trabalhos.

A base de dados da *Web of Science* filtrou as áreas que mais publicaram o tema, embora os autores da presente pesquisa já tenham delimitado as áreas do conhecimento manualmente por meio dos filtros da *Web of Science* – conforme a Tabela 6, é possível notar outras áreas do conhecimento daquelas que foram citadas na Etapa 1 – preparação da pesquisa.

Para simplificar a pesquisa elaborada na base de dados *ISI Web of Science*, foi elaborado um *cluster* com as palavras mais utilizadas nos 156 registros, como visto na Figura 1, em que se empregou a ferramenta *on-line* de avaliação de conteúdo *TagCrowd*.

Para isso, foi realizada a extração de todas as palavras-chaves presentes nos 156 registros encontrados na base de dados e cópia para um documento de formato de texto. Após a criação desse documento de texto, foi feito seu *upload* no *site* do *TagCrowd* para a obtenção do diagrama de nuvem de palavras ou *cluster*, sendo que foram destacadas as 50 palavras-chaves que mais se repetiram dentro dos 232 registros encontrados – o tamanho da fonte de cada uma das palavras é proporcional ao número de vezes que ela foi repetida, facilitando, assim, a percepção das principais linhas de pesquisas realizadas a respeito do estudo.

Segundo Mariano, Cruz e Gaitán (2011 *apud* MARIANO; COUTINHO; MARIANO, 2017), a análise das palavras-chaves revela características próprias de cada trabalho, permitindo, assim, agrupar os estudos e classificá-los.

Tabela 6 – Áreas que mais publicam

Áreas da pesquisa	Registros	% of 156
<i>Psychology</i>	53	33.974
<i>Science Technology Other Topics</i>	48	30.796
<i>Engineering</i>	17	10.897
<i>Nursing</i>	14	8.974
<i>Health Care Sciences Services</i>	12	7.692
<i>Psychiatry</i>	12	7.692
<i>Business & Economics</i>	10	6.410
<i>Public Environmental Occupational Health</i>	9	5.769
<i>Social Sciences Other Topics</i>	9	5.769
<i>Rehabilitation</i>	8	5.128
<i>Social Issues</i>	7	4.487
<i>Behavioral Sciences</i>	5	3.205
<i>Biomedical Social Sciences</i>	4	2.564
<i>Neurosciences Neurology</i>	3	1.923
<i>Operations Research Management Science</i>	3	1.923
<i>Respiratory System</i>	3	1.923
<i>Oncology</i>	2	1.282

Fonte: Adaptado da base *Web of Science*

Após essa verificação, foi possível perceber que as principais palavras-chaves, *strings* e descritores associados aos fatores de riscos psicossociais no trabalho estão voltados para: *depression*, com 52 registros; *disability*, com 18; *disorders*, com 27; *environment*, aparecendo 16 vezes; *factors*, com 49 presenças; *health*, com 55 registros; *job*, com 33 aparições registradas; *mental-health*, com 19; *model*, com 20; *nurses*, aparecendo em 26 situações; *musculoskeletal*, com 20 registros; *occupational*, com 32; *pain*, registrando-se por 27 vezes; *psychological*, com 25 vezes; *psychosocial*, com um volume de 80 registros; *questionnaire*, com 21; *risk-factors*, em 54 situações; *risk*, com 60 aparições; *strain*, com 23 presenças; *stress*, com 55 vezes; *support*, com 17 registros; *symptoms*, com 26 vezes; *work*, com 59 vezes; *workers*, aparecendo em 13 situações e, por último, *workplace* sendo registrado 14 vezes, como se vê na Figura 3.

Figura 3 – Nuvem de palavras-chave



Fonte: TagCrowd

Segundo Mariano e Rocha (2017, p. 437), após a finalização da etapa 2, já é possível analisar um resultado robusto da literatura, sendo que:

[...] as possibilidades de análises cruzadas dos dados são muitas e destas inferências podem ser entregues diferentes resultados. À medida que se vai avançando nas análises, o pesquisador percebe que os autores mais citados podem pertencer ao país que mais lida com o tema, ou a agência financiadora que mais investe na problemática em questão, por exemplo.

Outrossim, fica clara a existência de uma tendência de assuntos voltados para a área da enfermagem e saúde e segurança do indivíduo no seu meio de trabalho. Outro assunto que se destaca é a volta das doenças (dores) musculoesqueléticas no trabalho. Como já descrito no trabalho, as doenças musculoesqueléticas foram uma tendência de pesquisa dos anos de 1993 a 1997.

Etapa 3 – Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências

A Etapa 3 do TEMAC corresponde à análise dos dados a partir de mapas de calor ou de relação entre os *clusters* por artigo ou autor. Nesta arte da pesquisa foi utilizado o *software VosViewer 1.6.15*, que permite a criação de mapas de *co-citation*, *bibliographic coupling*, *co-authorship*.

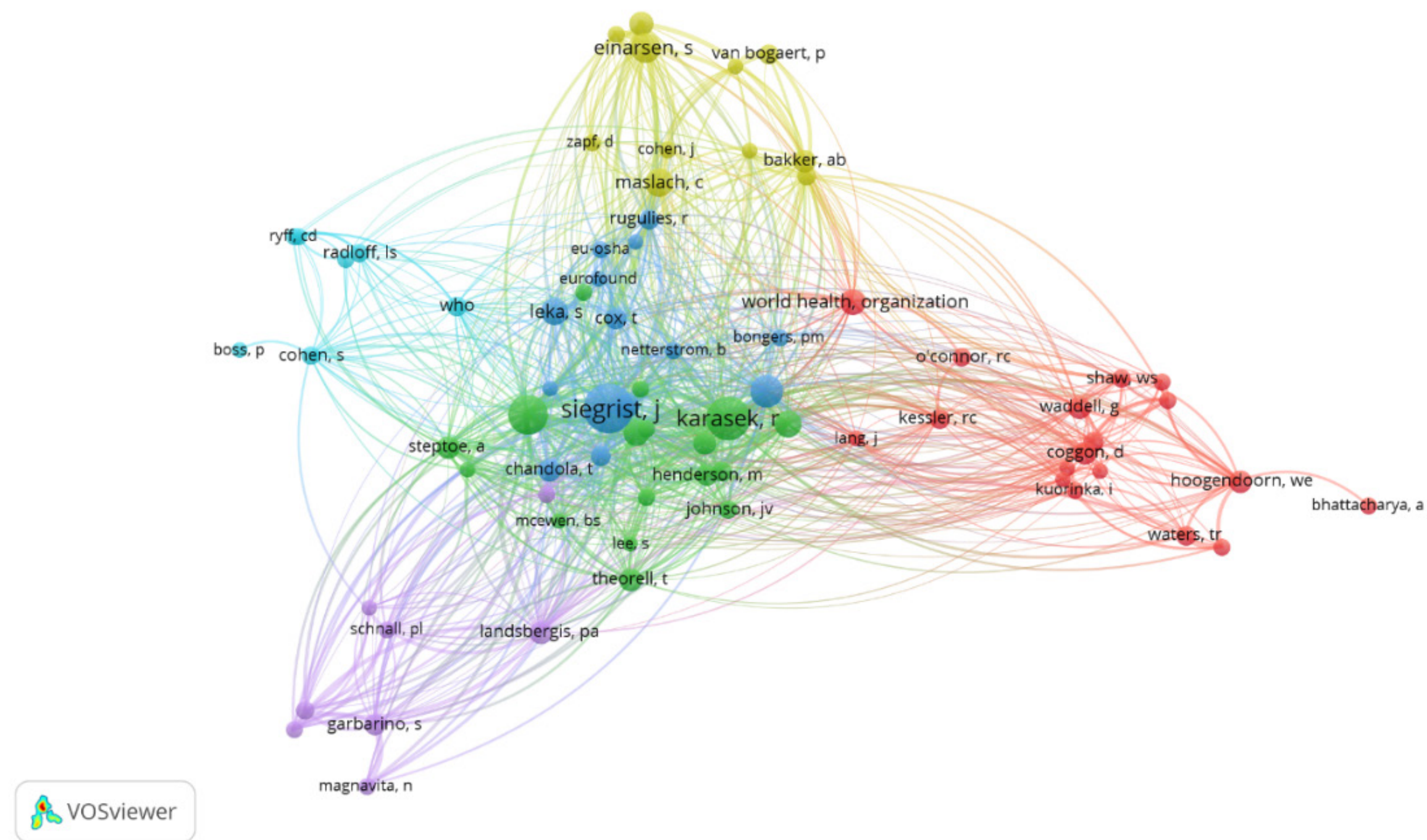
Após aplicar os dados obtidos na plataforma da *Web of Science* no *software VosViewer*, já é possível criar os mapas de calor para o detalhamento da análise dos autores e dos artigos, ou seja, uma visualização da estrutura conceitual das áreas.

Segundo Zupic e Cater (2015 *apud* MARIANO *et al.*, 2017), o mapa de calor é constituído de cores mais quentes (vibrantes) e cores mais frias. Fontes em negrito representam os autores/conceitos que são usados com frequência, enquanto as cores mais frias e fontes menores indicam as palavras que são usadas apenas esporadicamente.

Segundo Mariano *et al.* (2017, p. 6): “[...] a análise de citação verifica aqueles artigos que mais são citados, e à medida que aparecem juntos a outros, sugere uma semelhança entre estes estudos”. Já a análise de *coupling* projeta os *fronts* de pesquisa desde a perspectiva dos trabalhos que estão sendo citados em conjunto e que possam projetar uma perspectiva da temática.

A análise de *co-citation* investiga aqueles trabalhos que regularmente são citados juntos, podendo, assim, sugerir uma semelhança entre os estudos. Fica claro na Figura 4 a existência de 6 *clusters* ou grupos, sendo que cada grupo está sendo separado por uma cor diferente, porém relacionado com os demais através da similaridade das pesquisas e palavras-chaves encontradas nas publicações.

Figura 4 – Mapa de *co-citation* entre os autores



Fonte: VosViewer version 1.6.15

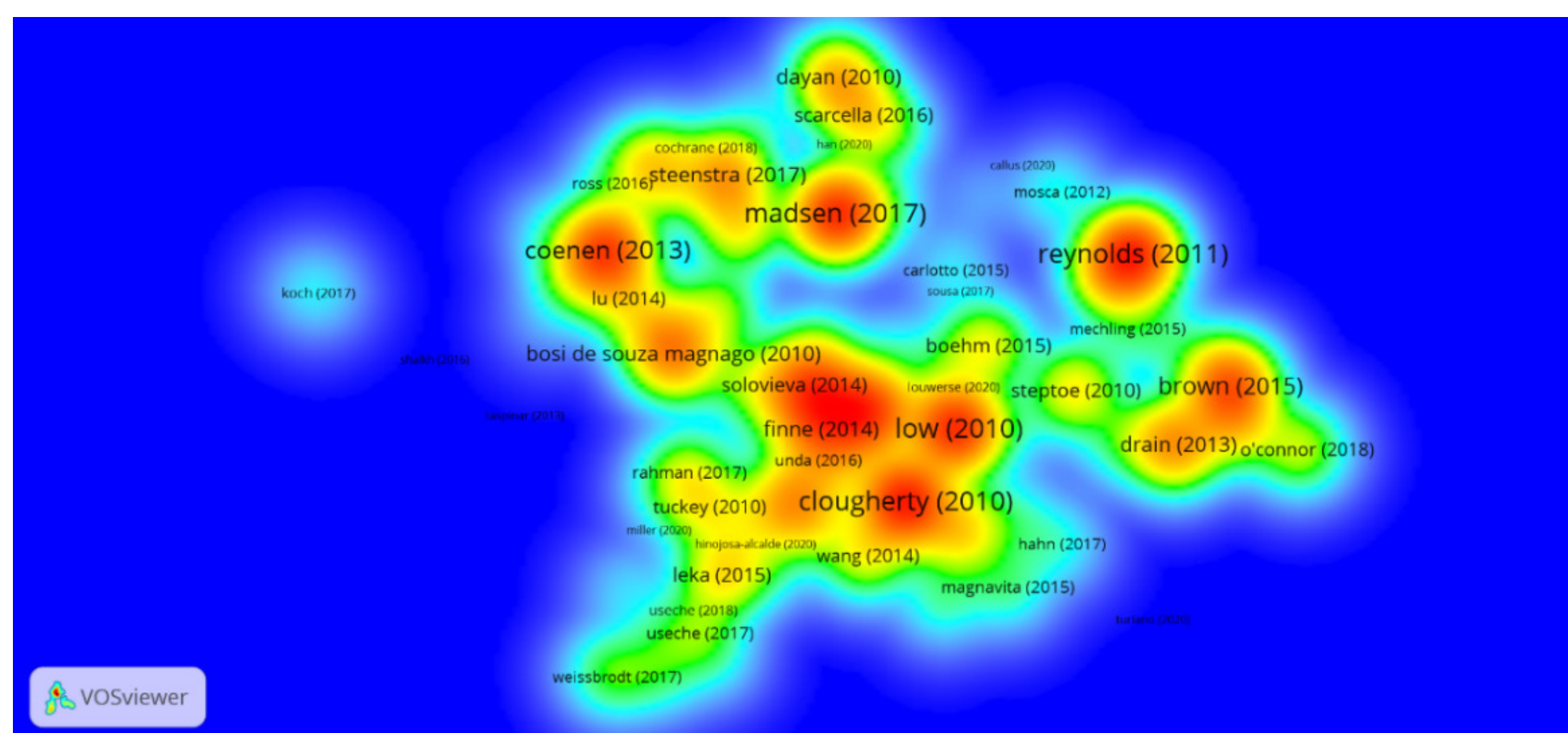
Cada círculo apresentado no mapa de *co-citation* representa um termo e apenas parte deles têm seu nome exposto (para evitar repetições ou sobreposições, o *software* identifica apenas alguns). Como já descrito, o tamanho do círculo é referente à quantidade de aparições do autor, sendo que as palavras (autores) presentes em cada grupo têm uma relação direta entre si. O tamanho de cada palavra no grupo está relacionado com o seu peso, ou seja, à sua co-ocorrência nas publicações (CORREA; MACHADO, 2018).

Dessa forma, pode-se analisar que os autores que mais aparecem no mapa de *co-citation* são: Karasek, com 496 *link strength*; Siegrist, com 571 *link strength*; Kivimaki, com 574 *link strength*; Stansfeld, com 230 *link strength*.

O *link strength* significa a força ou a quantidade de vezes que o *link* passa pelo nome do autor, isso quer dizer que a relação de co-ocorrência é maior, podendo-se afirmar que ele foi citado mais vezes.

Na Figura 5, é possível perceber que, na evolução do tema no período de 2010-2020, existem núcleos de abordagem sobre o tema e os respectivos autores. Esses núcleos estão ligados a: Madsen (2017); Coenen (2013); Low, Thurston e Matthews (2010); Clougherty (2010); Brown *et al.* (2015); Reynolds e Helgeson (2011).

Figura 5 – Evolução do tema entre 2010-2020



Fonte: VosViewer version 1.6.15

Madsen (2017) identificou estudos de coorte publicados a partir de uma busca sistemática da literatura no *PubMed* e *PsycNET* e obteve 14 estudos de coorte como dados de nível individual não publicados no *Individual-Participant-Data Meta-analysis in Working Populations (IPD-Work) Consortium*. Concluiu, então, que a tensão no trabalho pode precipitar uma depressão clínica entre os funcionários.

Coenen (2013) abordou a investigação e a relação prospectiva das cargas lombares cumulativas (CLBL) com a dor lombar (DL) e comparou a associação dessa medida de carga mecânica com as medidas de exposição utilizadas anteriormente – o método está relacionado com o estudo sobre distúrbios musculoesqueléticos, Absenteísmo e Saúde (*SMASH*), no qual 1.745 trabalhadores responderam a questionários.

Já Low, Thurston e Matthews (2010) tiveram como objetivo revisar a literatura recente (1995-2009) sobre risco psicossocial e fatores de proteção para doença cardíaca coronária (CHD) entre mulheres, incluindo emoções negativas, estresse, relações sociais e fatores psicológicos positivos. Concluiu-se que existe uma literatura crescente e que apoia a importância dos fatores psicossociais enquanto etiologia para o desenvolvimento de doença cardíaca coronária entre as mulheres.

Clougherty (2010) dissertou sobre o trabalho e o seu papel na formação do gradiente social em saúde. Trata-se de uma revisão que enfocou em seis áreas de progresso recente: (1) o papel do *status* em um sistema ocupacional hierárquico; (2) os papéis dos estressores psicossociais do trabalho; (3) efeitos de exposições a perigos físicos e químicos no local de trabalho; (4) evidência de que a organização do trabalho é importante como um fator contextual; (5) implicações para o gradiente de novas formas de emprego fora do padrão ou “precário”, como contrato e trabalho por turnos; e (6) evidências emergentes de que

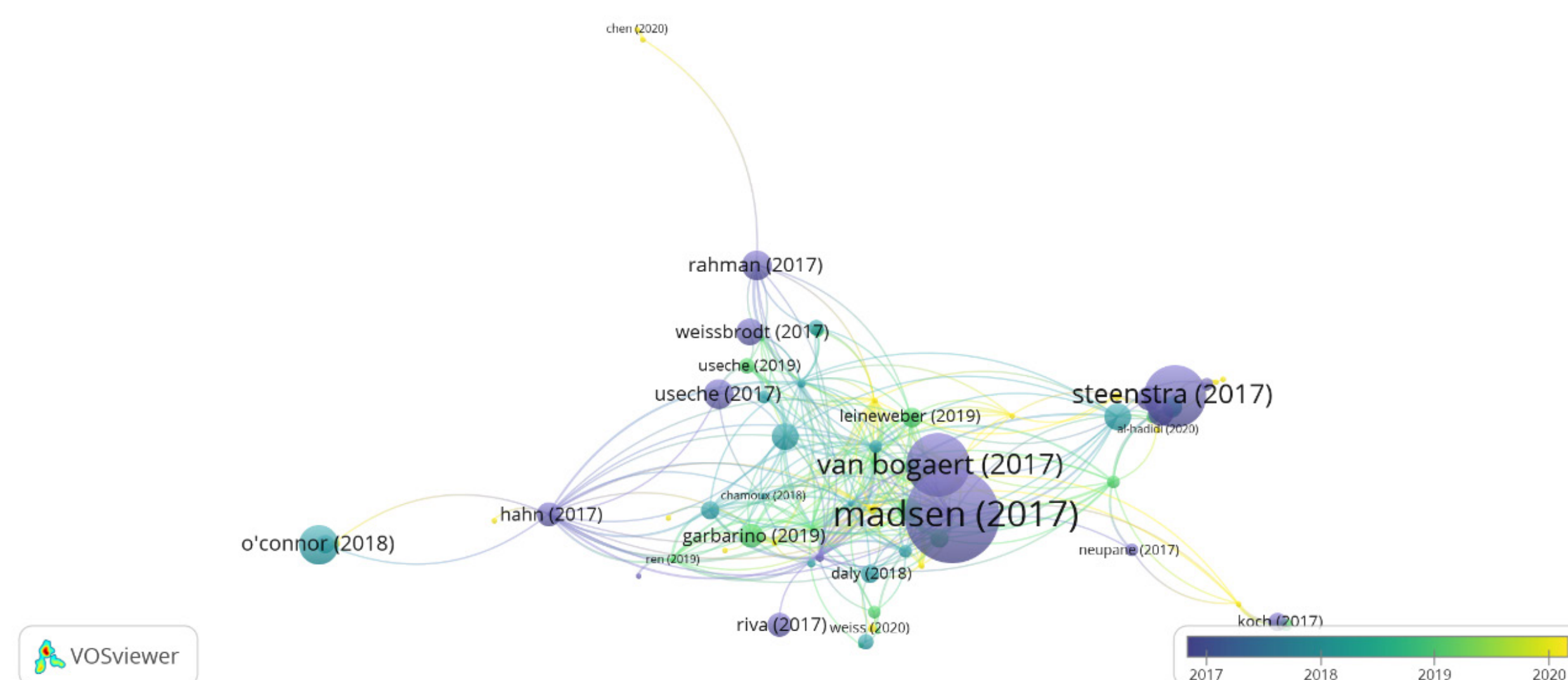
as mulheres podem ser afetadas de forma diferente por condições adversas de trabalho, e possivelmente mais fortemente, do que os homens.

Brown *et al.* (2015) teve como objetivo o estudo e análise da maturação neurobiológica de adolescentes em relação às mudanças sociais e interpessoais, incluindo o uso de álcool e outras substâncias. A pesquisa foi realizada através do *National Consortium on Alcohol and Neuro-Development in Adoslescence* (NCANDA). Concluiu-se que a NCANDA recrutou com sucesso uma grande amostra de adolescentes e avaliou de forma abrangente o funcionamento psicossocial em vários domínios, com base no perfil de risco da amostra (adolescente).

Por fim, Reynolds e Helgeson (2011) tiveram como objetivo usar a meta-análise para determinar se crianças com diabetes diferem de crianças sem doença crônica em uma variedade de domínios que refletem o bem-estar psicológico. Reynolds e Helgeson (2011) concluíram que a meta-análise sugere que as crianças com diabetes apresentam um risco ligeiramente elevado de desenvolver dificuldades psicológicas. Trabalhos futuros precisarão ajudar a identificar as crianças com maior risco e identificar os fatores associados à resiliência.

A Figura 6 representa o mapa de *coupling* entre os anos de 2017-2020, com a finalidade de encontrar os trabalhos que são *fronts* (recentes) de pesquisa nesse momento, linhas sólidas sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho.

Figura 6 – *Coupling*, trabalhos publicados em 2017-2020



Fonte: VosViewer version 1.6.15

Inicialmente pode-se perceber que o trabalho de Madsen (2017), já citado na presente pesquisa, aparece no centro do mapa com uma forte relevância sobre os demais trabalhos publicados nos anos de 2017-2020, isso quer dizer que, o artigo “Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant data” tem uma forte atuação nos demais trabalhos publicados nesse período de tempo.

O trabalho de Van Bogaer *et al.* (2017) intitulado “Predictors of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: a mixed method study” teve como objetivo detectar altos níveis de estresse (*burnout*) em profissionais da saúde (enfermagem) em comparação com a qualidade nos atendimentos.

O objetivo está alinhado a três problemas: (1) testar novamente e confirmar dois modelos de equação estrutural que exploram associações entre o ambiente de prática e as características de trabalho como preditores de *burnout* (modelo 1) e engajamento (modelo 2), bem como resultados de trabalhos relatados por enfermeiros e qualidade do cuidado; (2) estudar as percepções e experiências dos enfermeiros e gerentes de enfermagem sobre a carga de trabalho dos enfermeiros; (3) explicar e interpretar os dois modelos usando os resultados do estudo qualitativo.

Já o trabalho de Steenstra *et al.* (2017) está localizado no canto superior direito do mapa, sendo possível observar que os trabalhos que foram publicados em 2020 encontram-se bem próximos ao trabalho de Steenstra *et al.* (2017).

A pesquisa desses autores teve como foco o desenvolvimento da revisão sistemática de fatores prognósticos para retorno ao trabalho de trabalhadores com dor lombar crônica e subaguda. Como resultado, entendeu-se que as demandas físicas no local de trabalho estão impedindo os trabalhadores de voltarem ao trabalho em tempo hábil em todas as fases. O ambiente de trabalho – enquanto fator psicossocial – é pouco estudado.

Outrossim, numa tentativa de integrar os resultados em um modelo, pode-se observar a existência das seguintes categorias: estudos de revisões sistemáticas; estudos sobre a saúde dos trabalhadores da área da saúde, com foco em enfermagem; estudos sobre a segurança do paciente; estudos sobre as dores musculoesqueléticas; estudos sobre os fatores psicossociais na adolescência e trabalho; e finalmente, estudos sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho, com foco em revisões sistemáticas, aplicações de inventários e questionários.

Considerações finais

O objetivo da presente pesquisa foi avaliar a evolução dos estudos sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho nos últimos 10 anos, utilizando-se da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC).

Mudanças significativas no mundo de trabalho ocorreram nos últimos anos, isso quer dizer que as transformações levaram à emergência de novos riscos ocupacionais para o trabalhador, como é o exemplo dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho (CHAGAS, 2015).

É prejudicial a exposição dos indivíduos trabalhadores a estes riscos. Segundo Chagas (2015), é uma complicação que pode afetar o sistema fisiológico, mental ou psicológico desses indivíduos – os riscos psicossociais relacionados ao trabalho têm sido identificados como um dos grandes desafios contemporâneos para a saúde dos trabalhadores e estão ligados a problemas nos locais de trabalho, como o estresse do trabalho, violência, assédio e intimidação no trabalho.

Segundo Zanelli e Kanan (2018), o indivíduo trabalhador pode apresentar fatores referentes a: demografia, autoestima e autoconhecimento, *locus* de controle, capacidades de enfrentamento e adaptação, habilidades sociais, estilo de vida, significado de vida, espiritualidade e outros possíveis aspectos que podem influenciar direta ou indiretamente os riscos psicossociais no trabalho.

Diante dessa explicação de Zanelli e Kanan (2018) e de Chagas (2015), os resultados apresentados nessa pesquisa demonstram tendências dentro das organizações e as principais causas dos fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.

Os dados coletados identificaram que existe uma abordagem voltada para os trabalhadores da área da saúde, como médicos, enfermeiros e psicólogos, enquanto outra abordagem trata da preocupação com as dores musculoesqueléticas e dores nas costas, havendo vários trabalhos publicados com essa temática.

Recapitulando as principais abordagens do passado, as linhas de pesquisa mais relevantes estavam relacionadas às dores musculoesqueléticas, como já descrito na presente pesquisa – a tendência entre os anos de 1993 até 1997 eram as publicações que relacionavam as doenças musculoesqueléticas aos fatores de riscos psicossociais no trabalho. Em comparação com os *fronts* de pesquisa mais atuais, é notório que os assuntos sobre as dores musculoesqueléticas ainda aparecem em artigos publicados entre os anos de 2017-2020.

Outro tema que aparece nas publicações mais atuais é a preocupação com a saúde dos trabalhadores que ocupam algum cargo relacionado com a medicina, enfermagem e psicologia. As demais áreas de estudo aparecem como construção civil, jornalismo, segurança do paciente e segurança das organizações.

O artigo mais citado, “Work and its role in shaping the social gradient in health” (CLOUGHERTY; SOUZA; CULLEN, 2010), com 103 citações, discute a seguinte problemática: adultos com melhores empregos podem possuir uma saúde melhor? A ideia dos autores é utilizar a métrica do gradiente social usada pela primeira vez para estudar a relação entre a classe social e a etiologia das doenças crônicas – uma descoberta fundamental replicada na maioria dos países desenvolvidos.

Deste modo e no cenário dos fatores de riscos psicossociais no trabalho, integrar os estudos de alto impacto em uma pesquisa pode contribuir para uma visão macro da ciência, tendo uma perspectiva clara e favorável do que está se publicando hoje no universo acadêmico.

Referências

AHLBERG-HULTÉN, G. K.; THEORELL, T.; SIGALA, F. Social support, job strain and musculoskeletal pain among female health care personnel. **Scandinavian journal of work, environment & health**, p. 435-439, 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40966440?seq=1>. Acesso em: 16 out. 2020.

BIGOS, S. J. *et al.* A prospective study of work perceptions and psychosocial factors affecting the report of back injury. **Spine**, v. 16, n. 1, p. 1-6, 1991. Disponível em: <https://europepmc.org/article/med/1825891>. Acesso em: 16 out. 2020.

BONGERS, P. M. *et al.* Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease. **Scandinavian journal of work, environment & health**, p. 297-312, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40966152?seq=1>. Acesso em: 16 out. 2020.

BROWN, S. A. *et al.* The National Consortium on Alcohol and Neuro Development in Adolescence (NCANDA): a multisite study of adolescent development and substance use. **Journal of studies on alcohol and drugs**, v. 76, n. 6, p. 895-908, 2015. Disponível em: <https://www.jsad.com/doi/abs/10.15288/jsad.2015.76.895?journalCode=jsad>. Acesso em: 17 out. 2020.

CHAGAS, D. Riscos psicossociais no trabalho: causas e consequências. **Revista INFAD de Psicologia. International Journal of Developmental and Educational Psychology**, v. 2, n. 1, p. 439-446, 2015. Disponível em: <http://infad.eu/RevistaINFAD/OJS/index.php/IJODAEP/article/view/24>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CLOUGHERTY, J. E.; SOUZA, K; CULLEN, M. R. Work and its role in shaping the social gradient in health. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1186, p. 102, 2010. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3704567/>. Acesso em: 17 out. 2020.

COENEN, P. *et al.* Cumulative low back load at work as a risk factor of low back pain: a prospective cohort study. **Journal of occupational rehabilitation**, v. 23, n. 1, p. 11-18, 2013.

CORREA, S. R.; MACHADO, R. L. Análise bibliométrica de publicações na temática da *big data* utilizando o VOSviewer. **Gestão, Inovação e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 9-14, 2018. Disponível em: <http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/view/3040>. Acesso em: 17 out. 2020.

GRACIANO, P. F.; HOLANDA, L. A de. Análise bibliométrica da produção científica sobre turismo de base comunitária de 2013 a 2018. **Revista Brasileira Pesquisa Turismo**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 161-179, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1982-61252020000100161&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 17 out. 2020.

GUEDES, V. L.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, p. 1-18, 2005. Disponível em: http://www.cinform-anteriores.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

HOUTMAN, I. L. D. *et al.* Psychosocial stressors at work and musculoskeletal problems. **Scandinavian journal of work, environment & health**, p. 139-145, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40966238?seq=1>. Acesso em: 20 out. 2020.

LOW, C. A.; THURSTON, R. C.; MATTHEWS, K. A. Psychosocial factors in the development of heart disease in women: current research and future directions. **Psychosomatic medicine**, v. 72, n. 9, p. 842, 2010. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2978285/>. Acesso em: 20 out. 2020.

MADSEN, I. E. H. *et al.* Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. **Psychological medicine**, v. 47, n. 8, p. 1342-1356, 2017. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/psychological-medicine/article/job-strain-as-a-risk-factor-for-clinical-depression-systematic-review-and-metaanalysis-with-additional-individual-participant-data/9EF85F9574FF0B929E01184B7B40B47D>. Acesso em: 20 out. 2020.

MARIANO, A. M. *et al.* **10 anos de Logística e Transporte: Aplicação da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado**. In VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção-Conbrepro. Ponta Grossa, Paraná, Brasil, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3uEPOj2f>. Acesso em: 10 out. 2020.

MARIANO, A. M.; COUTINHO, G. T. B.; MARIANO, A. P. M. Qualidade dos serviços de saúde: um estudo exploratório por meio da teoria do enfoque Meta analítico consolidado. **VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção-Conbrepro**. Ponta Grossa, Paraná, Brasil, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2Qjm5NK>. Acesso em: 10 out. 2020.

MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITÁN, J. A. Meta Análises como instrumento de pesquisa: uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais. **I Congresso internacional de Administração: Gestão Estratégica: inovação colaborativa e competitividade**, 24, 2011, Ponta Grossa: UEPG, 2011. 12p. Disponível em: <https://idus.us.es/handle/11441/95086>. Acesso em: 10 out. 2020.

MARIANO, A. M.; ROCHA, M. S. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. **AEDM International Conference–Economy, Business and Uncertainty: Ideas for a European and Mediterranean industrial policy**. Reggio Calabria (Itália), 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3wYebun>. Acesso em: 10 out. 2020.

MEIRELLES, G. F.; MARIANO, A. M.; BORGES, S.; FERNANDES, I. B.; TACO, P. W. G. Uma revisão bibliométrica sobre cidades inteligentes: aplicação da teoria do enfoque meta analítico consolidado. **VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção-Conbrepro**, Ponta Grossa, Paraná, Brasil, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3tevvsv>. Acesso em: 10 out. 2020.

REYNOLDS, K. A.; HELGESON, V. S. Children with diabetes compared to peers: depressed? Distressed? A meta-analytic review. **Annals of Behavioral Medicine**, v. 42, n. 1, p. 29-41, 2011. Disponível em: <https://academic.oup.com/abm/article-abstract/42/1/29/4565435>. Acesso em: 22 out. 2020.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C. Pesquisa sobre riscos psicossociais no trabalho: estudo bibliométrico da produção nacional de 2008 a 2017. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 571-579, 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000100009. Acesso em: 09 out. 2020.

ROMANO, A. B. *et al.* Revisão bibliométrica dos fatores que influenciam o uso de bicicleta fazendo uso da teoria do enfoque meta analítico consolidado (TEMAC). **32º Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte da ANPET**. Gramado, Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2QgFAqv>. Acesso em: 10 jan. 2021.

STEENSTRA, I. A. *et al.* Systematic review of prognostic factors for return to work in workers with sub-acute and chronic low back pain. **Journal of occupational rehabilitation**, v. 27, n. 3, p. 369-381, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-016-9666-x>. Acesso em: 17 out. 2020.

TOOMINGAS, A. *et al.* Associations between self-rated psychosocial work conditions and musculoskeletal symptoms and signs. **Scandinavian journal of work, environment & health**, p. 130-139, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40966621?seq=1>. Acesso em: 22 out. 2020.

VAN BOGAERT, P. *et al.* Predictors of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: a mixed method study. **BMC Nursing**, v. 16, n. 1, p. 5, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-016-0200-4>. Acesso em: 17 out. 2020.

VILLA-FORTE, A. Dores musculoesqueléticas. **Manual MSD: Versão saúde para a família**, Cleveland Clinic, 2019. Disponível em: <https://msdmnls.co/3a88e4a>. Acesso em: 24 out. 2020.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam e que matam**. Lages: Uniplac, 2018.

ZUPIC, I.; CATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428114562629>. Acesso em: 22 out. 2020.

Bem-estar no ambiente organizacional e familiar: uma revisão bibliográfica

Angélica Maria Ferreira Massarico
Dinael Corrêa de Campos

O trabalho e a vida familiar são considerados vertentes interdependentes em um indivíduo que se encontra na fase adulta da vida. Entretanto, a conciliação entre ambas parece não ser fácil para a maioria das pessoas. Tal luta para manter um equilíbrio entre as partes resulta em implicações para o indivíduo, em seu ambiente familiar, nas organizações e também na sociedade em geral.

Talvez o não consentimento da importância deste tema faça com que inúmeras empresas tenham dificuldades em lidar quando se trata de situações em que a família está envolvida e sofrendo influência na execução das funções de um funcionário dentro de uma organização.

Este estudo, portanto, visa contribuir para que os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos, Departamento Pessoal), tenham uma visão geral de como a relação Trabalho-Família é abordada atualmente, assim como entender as consequências nas diversas interfaces atingidas por ela, com foco nas interfaces: organização e família.

O presente texto traz como objetivo geral explicar como as pesquisas atuais abordam o tema Trabalho-Família e seus derivados, relacionando as consequências promovidas pelo Enriquecimento e Conflito Trabalho-Família, assim como auxiliar na conscientização da importância deste tema e como lidar com o mesmo nas organizações, exemplificando práticas promotoras do Enriquecimento Trabalho-Família.

Tradicionalmente, o homem ocupava uma posição de provedor da família e o mercado de trabalho era tomado, praticamente, somente por ele. No entanto, esse modelo de família tradicional vem se dissolvendo ao longo do tempo, principalmente, devido à ocupação das mulheres nos postos de trabalho.

Contudo, tal situação requer que a mulher faça uma jornada dupla e, conseqüentemente, exige que o homem comece a realizar tarefas domésticas. Este cenário está cada vez mais comum, pois a atual sociedade impõe que o homem não mais auxilie no cuidado de casa, como também torne esse cuidado um compromisso e uma forma de interação do casal. Outra mudança é relacionada à vertente financeira, pois ela é igualada, considerando que ambos são responsáveis pelo sustento das despesas do lar.

Neste contexto de mudanças, os indivíduos perpassam uma fase adaptativa na qual se pode estabilizar um cenário composto por diversas intempéries. A conciliação trabalho-família é um fator dado como solução de parte delas, já que exerce influência no bem-estar da vida das pessoas.

A presença das mulheres brasileiras no mercado de trabalho apresentou uma crescente evolução nas últimas décadas, trazendo consigo benfeitorias significativas que afetam seu desenvolvimento profissional, pessoal e dos dependentes. Entretanto, mesmo com avanços relacionados a esta questão, ainda há disparidade nas oportunidades entre homens e mulheres (considerando o sexo biológico) que devemos – em um breve espaço de tempo enquanto sociedade – equacionar essa prática.

É conveniente ressaltarmos que esse problema não é provindo de diferenças na escolaridade entre os sexos, pois para grande parte das atividades profissionais no mercado de trabalho atual, não há diferenças a nível intelectual entre homens e mulheres. O “obstáculo invisível” intrínseco enfrentado pelas mulheres decorre de sua maior dedicação à família, que, por sua vez, é explicada pela história da sociedade e os costumes advindos de um passado onde elas ficavam cuidando da casa e eles trabalhavam.

Estudos apontam que mulheres inseridas no mercado de trabalho estão mais suscetíveis a atribuir maior índice de crises no matrimônio comparado às donas de casa (GOMIDE, 2009). Além disso, nota-se que mulheres que exercem função além dos afazeres domésticos (pois os serviços domésticos também são considerados trabalho), são questionadas em relação à suposta deterioração na qualidade da vida intrafamiliar, uma vez que podem se ausentar de determinadas atividades ou que precisam terceirizar serviços como faxinas e serviços de babás. Desse modo, observa-se que a mulher que busca se realizar profissionalmente, “extra casa”, é amplamente criticada, quer por ela mesma (através de crenças e valores introjetados), quer pela sociedade (por abrir mão de papéis socialmente a ela delegados).

Para Barham e Vanalli (2012, p. 57), concomitantemente ao movimento de redefinição de papéis masculinos e femininos no contexto familiar, ocorre uma reorganização das funções exercidas por cada um dos gêneros no âmbito profissional. Considera-se agora múltiplos papéis que precisam ser conciliados pelos indivíduos, sem que haja um desequilíbrio entre os âmbitos da vida dos sujeitos, os quais compõem um grande rol de vertentes que se auto influenciam e são influenciadas pelos fatores externos a ela. O equilíbrio pertence a uma linha tênue que, algumas vezes, pode parecer uma utopia ser alcançado.

Tendo em vista as informações acima, a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho considera o “equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” um dos pilares de análise obrigatória quando se pretende avaliar a qualidade de vida dos indivíduos (CARVALHO, 2016, p. 4 *apud* EUROFOUND, 2014).

O Conflito Trabalho-Família (CTF) é definido por Carvalho (2016, p. 77) como: “forma de conflito inter-papel na qual as pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis de modo a que a participação num papel (familiar) torna mais difícil a participação no outro (profissional)”. Logo, uma pessoa que desempenha múltiplos papéis inevitavelmente experimenta conflito, pois, de acordo com o preconizado, os indivíduos são limitados no que diz respeito aos recursos e energia.

Atualmente, é sabido que o CTF acontece bilateralmente, uma vez que a qualidade de vida no trabalho (QVT) é diretamente proporcional ao bem-estar familiar, sendo o inverso também verdadeiro.

Carvalho (2016, p. 11) distingue três tipos de conflito. São eles:

O primeiro, o conflito de base temporal (*time-based*) compreende conflitos que advêm do tempo exigido para a realização de um papel interferir com o tempo disponível para a execução de outro, reduzindo-o (e.g., uma mãe que tem um horário de trabalho por turnos e não consegue apoiar o filho nas questões escolares). O segundo refere-se a conflitos de pressão (*strain-based*) e tem por base a concepção de que a pressão causada num domínio vai afetar o outro domínio (e.g., um dia de trabalho muito intensivo causa cansaço e irritabilidade num indivíduo, o que vai provocar falta de paciência quando chega à casa e está em família). O último tipo de conflito é o comportamental (*behavior-based*) e diz respeito à incompatibilidade de comportamentos esperados em cada um dos papéis (e.g., no trabalho espera-se que a trabalhador(a) tenha muitas competências de comunicação oral, mas em família espera-se que seja sobretudo um(a) ouvinte ativo(a)).

Como pressuposto para a causa do CTF, Carvalho (2016, p. 16) explica a teoria dos papéis, a qual defende que os indivíduos “assumem variados papéis ao longo da vida e que as exigências deles dificultam o alcance de todas as expectativas, despoletando o conflito”. Outra hipótese apresentada pelo autor é a escassez de recursos: a qual defende que os indivíduos “possuem recursos tangíveis e intangíveis que se esgotam (energia, tempo, atenção). Utilizados em determinada tarefa, implica na impossibilidade de dedicá-los no desempenho de outro papel”. Ou seja, escolhas devem ser feitas, obrigatoriamente. Assim, quanto mais papéis são destinados a um indivíduo, mais rapidamente esgotam-se os recursos disponíveis.

Entretanto, argumentam Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2009, p. 5) que essa relação não necessariamente é geradora de conflito, pois dela podem surgir resultados salutares. Trata-se do Enriquecimento Trabalho-Família (ETF). Este novo paradigma ressalta os efeitos edificantes do envolvimento do indivíduo em múltiplos papéis, assim como a existência de uma sinergia positiva entre estes dois aspectos essenciais na vida do homem.

A teoria da acumulação de papéis apresentada por Carvalho (2016, p. 11 *apud* SIEBER, 1974) e a hipótese expansionista de Carvalho (2016) sustentam a base do paradigma positivo que enxerga a grande atribuição de papéis de forma benéfica. Assim, a teoria da acumulação de papéis se baseia em quatro argumentos para defender os efeitos salutares, sendo que o primeiro: crê que o desempenho de papéis oferece privilégios únicos (após uma pessoa passar pela experiência da maternidade, ela tem a chance de entender mais sobre o desenvolvimento humano). Dessa forma: a cada papel desempenhado, mais benefícios serão agregados.

Por sua vez, o segundo argumento parte do princípio de que o envolvimento com diversos papéis está atrelado à segurança do indivíduo, pois, deste modo, o bem-estar geral do sujeito não depende de um único papel desenvolvido, mas sim do conjunto de todos eles. Como explicação, a atuação em mais de uma vertente na vida do indivíduo significa sustento e amparo caso algum papel desempenhado ofereça risco (em caso de desligamento na empresa onde trabalha, a pessoa tem o suporte da família e amigos).

O terceiro corresponde à variedade da oferta de recursos específicos de cada papel. Recursos estes que poderão auxiliar na melhora do desempenho em outro contexto (alguém que trabalhe com seguros, saberá escolher qual deles melhor se aplica para assegurar sua família). O quarto e último argumento desta teoria destaca que o indivíduo tem a possibilidade de se beneficiar do desempenho dos diversos papéis numa perspectiva de enriquecimento pessoal (diferentes papéis ajudam na compreensão de mais de um ponto de vista sobre uma situação, tornando o indivíduo mais tolerante e flexível).

É importante frisar que um argumento complementa o outro, pois todos estão interligados (uma mulher, ao passar pela experiência da maternidade pode compreender com mais facilidade o comportamento de outra mãe em uma determinada situação, por exemplo).

A teoria expansionista complementa a teoria da acumulação de papéis ao revelar que o tempo e a energia dos indivíduos podem se expandir para outros papéis. Dessa forma, ela contraria a hipótese da escassez de recursos, defensora de que estes são limitados e exclusivos.

Portanto, se os argumentos apresentados como benéficos sugerem que a relação trabalho-família seja vista como aliada e não como o oposto disso, o Enriquecimento Trabalho Família pode ser definido como uma ligação direta onde a experiência em um papel influencia a melhora da qualidade de atuação em outro papel, ou seja, assim como o CTF é bidirecional, o ETF não é distinto: o bem-estar no trabalho reflete no bem-estar familiar e o inverso também é verdadeiro. Assim sendo, desenvolvem-se três grandes especificidades.

A primeira refere-se a cinco diferentes ganhos advindos do trabalho-família: (1) competências e perspectivas, (2) recursos psicológicos e físicos, (3) sócio-capital (informações), (4) flexibilidade e (5) recursos materiais.

Em segundo lugar, são descritos dois mecanismos pelos quais estes recursos promovem ETF: (1) o mecanismo instrumental (os recursos gerados em um domínio podem funcionar diretamente noutro domínio – ação direta) e (2) o mecanismo afetivo (oposto do instrumental, pois atua de uma maneira indireta: experiências no trabalho podem gerar afeto positivo sob forma de entusiasmo, que pode resultar em afetos positivos em ações intrafamiliares).

Por fim, a última especificidade refere-se a que os indivíduos utilizam seus recursos gerados num determinado papel, para outro papel distinto deste primeiro, de uma forma direta ou não (mecanismo instrumental ou afetivo) quando este último é mais relevante para sua vida do que quando esse papel não é tão relevante.

Após as duas posições da interface trabalho-família serem apresentadas de forma imiscível, apresenta-se a condição Balanço Trabalho-Família (BTF): conceito subdesenvolvido que ainda requer estudos aprofundados para ser definido da melhor forma.

Ao longo dos estudos entre a Relação Trabalho-Família (RTF), as formas apresentadas para definir o conceito BTF são: ausência de conflitos nas duas inclinações; situação em que os recursos ofertados pelo trabalho atendem às expectativas da família assim como os recursos da família atendem às expectativas do trabalho; avaliação pessoal individual quanto à eficácia e satisfação referente à vida familiar e profissional.

Em seu estudo, Carvalho (2016) usou os apontamentos de Grzywacz e Carlson (2007), que levantaram várias preocupações sobre as conceituações existentes para o Equilíbrio Trabalho-Família, pois sugeriram que há poucas evidências indicando que a avaliação dos adultos está atrelada ao índice de recursos advindos do trabalho e da família onde um apoia o outro. Nas palavras de Carlson, Grzywacz e Carlson Zivnuska (2009, p. 3):

[...] eles desafiaram o valor de ver o equilíbrio como estando “nos olhos do observador”, como sugerido por Greenhaus e Allen questionando se alguém pode realmente ser caracterizado como tendo equilíbrio quando sua autoavaliação de eficácia e satisfação não é comprovada (há pouca evidência observável de equilíbrio), ou existe às custas de outra (por exemplo, uma esposa trabalhadora que pega a folga em casa enquanto o marido sobe na hierarquia corporativa).

Não obstante, os autores impuseram a crítica à conceituação de BTF que isola o contexto social vivenciado pelo indivíduo de sua experiência individual nele exercida, pois, desse

modo, torna-se impossível capturar as realidades dinâmicas e complexas daquilo vivido no contexto profissional diário e da vida familiar, como também questionaram se trabalho e família são verdadeiramente elementos equilibrados.

Além do exposto anteriormente, quanto às definições, Grzywacz, Carlson e Zivnuska (2009, p. 3) propuseram que, “ao definir o equilíbrio trabalho-família em termos de eficácia e satisfação com o trabalho e a família, presume-se que a satisfação segue inerentemente a eficácia, embora as evidências indiquem apenas uma associação modesta.”.

Logo, como solução, tais autores alvidraram que houvesse uma separação do vínculo “satisfação” com o de “eficácia” nas definições. Desse modo, é permitido que os pesquisadores formulem uma teoria que explique até que ponto as circunstâncias individuais e contextuais impactam a eficácia nos domínios do trabalho e da família e favorecem a satisfação no trabalho e na família.

Com o intuito de definir de forma que evite associar o contexto social e a subjetividade do indivíduo além de não relacionar eficácia e satisfação, Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2009, p.4 *apud* GRZYWACZ; CARLSON, 2007) sugeriram uma definição alternativa: “realização das expectativas relacionadas ao papel que são negociadas e compartilhadas entre um indivíduo e seus parceiros relacionados ao papel nos domínios do trabalho e da família.”. Dessa forma, conseguiu-se inferir que, para haver BTF, o indivíduo não precisa ser uma “superestrela” nos aspectos familiares e profissional; ao invés disso, defender responsabilidades mutuamente acordadas é atender aos requisitos básicos da função, sem requerer alto nível de eficácia.

Ao unir as três faces envolvidas na Relação Trabalho-Família (Enriquecimento, Conflito e Balanço), a teoria dos papéis sugere que fundamentalmente os conceitos de enriquecimento e conflito sejam distintos do equilíbrio. Ao se tratar de conflito e enriquecimento, considera-se a mensuração do reflexo da atuação de papéis específicos, e como esses impactam os demais papéis, seja de forma positiva ou não. Assim, “a ênfase é dada na transmissão de agentes de um domínio para o outro e seus impactos subsequentes” (CARLSON; GRZYWACZ; ZIVNUSKA, 2009, p. 5), como quando acontece de um acontecimento ruim no trabalho gerar mau humor e ser refletido na família” (CTF).

Em contrapartida, o equilíbrio trabalho-família não diz sobre até que ponto o trabalho molda a vida familiar e a vida familiar molda o trabalho; ele propõe a ideia de o indivíduo se envolver e cumprir as responsabilidades tanto no domínio trabalho quanto no domínio familiar. Mesmo que esta capacidade de manter o equilíbrio na função de diversos papéis desempenhados simultaneamente possa ser comprometida (pelo conflito ou enriquecimento trabalho-família), muito provavelmente é moldada por uma abundância de outros fatores.

Atualmente, existem poucos estudos que avaliam diretamente o equilíbrio trabalho-família, gerando hipóteses consideradas imaturas para investigação empírica. Porém, os estudos existentes sugerem que o CTF está associado a resultados indesejáveis nas vertentes trabalho e família, mesmo que a magnitude das associações seja considerada variável, a depender do aspecto comportamental e afetivo.

O fato é que as pesquisas neste campo assimilaram a conquista do BTF com a ausência do CTF – suposição teoricamente infundada. Entretanto, por conta da não existência de pesquisas anteriores, é razoável inferir que altos índices de CTF são contraproducentes. Portanto, é um indicador, mesmo imperfeito, indireto de BTF. Da mesma forma, Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2009, p. 6) relataram que uma maior facilitação ou enriquecimento do trabalho para com a família foi associada a um maior comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Ainda há evidências, embora menos consistentes, que altos índices de CTF implicam maior *turnover*, sugerindo que o BTF pode auxiliar no alcance de uma porcentagem de rotatividade satisfatória. Logo, infere-se que: independentemente da existência de CTF e ETF, o BTF está associado positivamente a resultados organizacionais almejavéis.

Assim como há escassez em pesquisas que atingem a RTF com enfoque na organização, como dito anteriormente, também há pouquidade no que diz respeito ao domínio familiar. O resultado que os estudos existentes apresentam correlacionam um maior Equilíbrio Trabalho-Família com uma satisfatória felicidade conjugal e familiar, assim como divisão justa das atividades domésticas e tempo gasto em atividades familiares. Logo, é razoável acreditar que níveis mais elevados de equilíbrio podem ser alcançados por conta de relações familiares positivas, ou seja, infere-se que: independentemente da existência de CTF e ETF, o BTF está associado positivamente a resultados familiares almejavéis.

No que tange às consequências do Conflito e do Enriquecimento Trabalho-Família, as investigações nesse sentido concluíram que o modo como os indivíduos sentem e vivenciam a RTF oferece consequências tanto para o bem-estar no trabalho como também para o próprio bem-estar subjetivo.

O bem-estar no trabalho, assim como a explicação do BTF elucidada, vai além da não presença de um estado negativo, e o termo utilizado é *burnout*, que define esse estado negativo no trabalho e é também conhecido popularmente como a “síndrome da desistência”, pois o indivíduo, nessa situação, “deixa de investir em seu trabalho e nas relações afetivas que dele decorrem e, aparentemente, torna-se incapaz de se envolver emocionalmente com o mesmo” (ABREU *et al.*, 2002). Por sua vez, o bem-estar no trabalho é atualmente entendido por meio da presença de um estado positivo (CARVALHO, 2016).

Como afirma Vieira (2010, p. 270 *apud* MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001), é um estresse multidimensional que está atrelado a uma resposta de estressores de forma prolongada e que ocorre dentro do ambiente profissional, pois denota um “estado de esgotamento completo da energia individual e está necessariamente associado a uma intensa frustração com o trabalho.”. Esta síndrome gera custos para a organização, visto que a presença dela nos trabalhadores resulta em índices de absenteísmo crescentes, incapacidade crônica e fraco desempenho no trabalho.

Contudo, há o vigor (*engagement*), que corresponde ao estado positivo no trabalho. Altos níveis de energia, resistência mental, empenho e persistência perante as dificuldades no trabalho (CARVALHO, 2016) são características de tal vigor. É importante clarificar que *burnout* e *engagement* não são constructos considerados opostos, mas sim independentes. Estudos recentes, referidos por Carvalho (2016) e Pocinho e Perestrelo (2011), afirmam que há uma independência entre os mesmos, considerando que, ao contrário daqueles que sofrem com *burnout*, trabalhadores com mais vigor caracterizam-se por apresentar uma conexão efetiva com o trabalho.

Uma das teorias fundamentais que podem ser consideradas quando se trata de *burnout* é a teoria da Conservação de Recursos (Conservation of Resources – COR) apresentada por Carvalho (2016, p. 19). Segundo o autor, estresse é definido como “qualquer situação de ameaça ou perda efetiva de recursos energéticos, à qual o organismo se contrapõe ativamente (o que implica um gasto adicional de energia), ocasionando um fluxo contínuo de perda energética, gerando assim os sintomas manifestados pelo *burnout*”.

Assim temos que a ocorrência de estresse está atrelada a três princípios fundamentais, segundo Carvalho (2016, p. 22): “1) quando existe a ameaça de perder recursos individuais; 2) quando esses recursos se perdem de fato; 3) quando não se consegue ganhar os recursos suficientes após investimento significativo dos mesmos para o efeito”.

Cabe-nos ressaltar que esta teoria é regida por dois princípios fundamentais: “o princípio da primazia da perda dos recursos” e o “princípio do investimento de recursos”. No primeiro princípio, afirma-se que, perante a mesma quantidade de ganhos e perdas, sempre haverá uma supervalorização da perda, ou seja, o impacto é significativamente superior para o negativo. Sugere-se, portanto, o aparecimento do *burnout*. Por sua vez, o segundo princípio defende que é de suma importância que as pessoas invistam em recursos que visam a proteção no caso de possíveis perdas que possam ocorrer. Sendo assim, quem possui mais recursos está obviamente menos vulnerável à perda dos mesmos e, simultaneamente, deterá maiores mecanismos para os obter com mais facilidade.

Vale ressaltar que a existência de recursos indica que um relaciona-se com o outro e, quando há inexistência destes, a tendência é diminuir cada vez mais. Logo, por meio deste segundo princípio, compreende-se que *engagement* consiste em um ganho contínuo de recursos.

Tais estudos sobre os recursos, particularmente pelo olhar da COR, também têm sido aplicados às pesquisas que abordam a RTF por meio de uma teoria integradora. Carvalho (2016, p. 24), citando tais autores, explica que: “Baseando-se igualmente na COR, Hakanen *et al.* (2011) fundamentam que o ETF está relacionado com a presença de *engagement*, assim como, Innstrands, Langballe, Espnes, Falkum e Aasland (2008) fundamentam que o CTF está relacionado com a presença do *burnout*.”.

É possível concluir que, deste modo, a presença da síndrome de *burnout* é evocada pelo CTF, por conta da perda de recursos gerada no ambiente profissional. Por sua vez, tal perda pode afetar o domínio familiar, gerando um conflito entre o trabalho e a família. Perante este cenário desfavorável, o trabalhador vai responder disfuncionalmente no seu trabalho. Contrariamente, o ETF, que se dá através da presença do *engagement*, será vivenciado dada a transferência positiva de recursos entre ambos os domínios, gerando ganhos que com o tempo são potencializados. Logo, vê-se a relação mútua e diretamente proporcional entre produtividade e bem-estar do indivíduo nas vertentes trabalho e família.

Diante de toda a literatura estudada, queremos sugerir que cabe ao departamento de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos das organizações promover aos funcionários as chamadas: práticas de recursos humanos de envolvimento (CARVALHO, 2016). De uma forma estratégica e organizada, o setor responsável deve promover práticas individuais ou combinações delas orientadas para a melhor eficácia organizacional. Carvalho (2016) elencou que seleção e recrutamento muito rigorosos; incentivos através de sistemas de compensação e benefícios; treino/formação contínuo, valorizando o *empowerment* dos trabalhadores; descentralização da tomada de decisão; esquemas de trabalho flexíveis e segurança no trabalho são práticas que, ao atuarem obrigatoriamente em conjunto (apenas uma não é suficiente para gerar resultados), produzem uma resposta satisfatória à organização.

Ao permitir que uma decisão tenha a participação não só das posições de maior hierarquia, pode-se permitir que gere um sentimento de autoeficácia por conta da valorização da participação que poderá ser útil ao trabalhador dentro do domínio familiar. A partilha da informação, intrínseca a este movimento de participação direta, segundo Carvalho (2016, p. 30), pode culminar em um sentimento de maior valorização e satisfação que, mutuamente, pode melhorar as vias de comunicação intrafamiliares. Sob o ponto de vista do mecanismo afetivo (explicado anteriormente), ao sentir-se valorizado, o funcionário mais facilmente

desenvolverá sentimentos positivos face à organização, podendo transpassar tais sentimentos para o âmbito familiar.

Investimentos em formação, para além dos requisitos exigidos para o cargo desempenhado, também são vistos como uma condição de alcançar práticas de envolvimento assertivas. E, para o alto escalão, treinamentos de manejo de situações inusitadas e rotineiras que possam ocorrer no ambiente laboral também são bem-vindos, visto que deixarão o profissional preparado para solucionar as vertentes atingidas em determinada situação (organização, funcionário, família, sociedade entre todas as outras envolvidas). O trabalho em equipe que permeia este quesito proporciona o contato com conhecimentos e competências distintas, possibilitando uma aprendizagem dinâmica e flexível perante visões diferentes, em qualquer contexto da vida social do indivíduo. Como afirmam Chambell e Santos (2009, p. 279), “O trabalho pode fornecer recursos econômicos (salário, assistência à saúde), recursos sociais (suporte social e *status* social) e recursos psicológicos (sentido de identidade e contribuição pessoal), os quais poderão ser utilizados no desempenho do papel familiar”.

Incluir incentivos e recompensas pode compor o rol de combinações de práticas de envolvimento. Carvalho (2016, p. 32 *apud* BOXALL; MACKY, 2009) salienta que a existência de reconhecimento dos trabalhadores aumenta a sua motivação. As recompensas financeiras são capazes de, diretamente, influenciar na qualidade de vida do funcionário e de sua família, propiciando momentos de lazer, por exemplo, que afetam as demais esferas sociais. Contudo, um esquema de trabalho flexível também pode ser uma forma de atingir um nível mais elevado de qualidade de vida, logo, não necessariamente se restringe à remuneração financeira.

Sorj, Fontes e Machado (2007, p. 575 *apud* GORNICK; MEYERS, 2003) citam as licenças, a regulação do tempo de trabalho e o acesso a creches, pré-escolas e escolas como práticas em forma de políticas públicas que são comumente usadas, sobretudo nos países desenvolvidos, que favorecem uma relação salutar entre o trabalho e a família, embora haja suas especificações de grau e cobertura ofertados.

Conclui-se, portanto, que organizações que prezam por inserir práticas de envolvimento para seus funcionários possuem uma estratégia de gestão de recursos humanos mais aguçada, pois os benefícios por ela obtidos estão além daqueles direcionados à organização, tendo impacto positivo na relação trabalho-família dos trabalhadores.

Há também organizações que propõem medidas de flexibilidade, licenças, cuidados, suporte, medidas convencionais e compensações/benefícios (CARVALHO, 2016). No entanto, a literatura aponta evidências de que essas práticas são insuficientes para promover uma relação trabalho-família cabível, visto que, mesmo sendo atitudes que diferenciam e possuem

importância, os indícios são de que há baixa taxa de utilização de tais recursos, não se traduzindo a sua presença na sua utilização (CARVALHO, 2016, p. 28 *apud* ALLEN, 2001; BUTLER; GASSER; SMART, 2004; THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Ou seja, para que se tornem funcionais, devem ser construídas condições que favoreçam tais práticas, caso contrário elas se tornam inúteis.

Referências

ABREU, K.; STOLL, I.; RAMOS, L. S.; BAUMGARDT, R. A.; KRISTENSEN, C. H. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 22-29, jun. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932002000200004>. Acesso em: 13 ago. 2020

BARHAM, E.; VANALLI, A. Trabalho e família: perspectivas teóricas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 47-60, jan.-abr. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a05.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2020.

CARLSON, D. S.; GRZYWACZ, J. G.; ZIVNUSKA, S. O equilíbrio entre trabalho e família é mais do que conflito e enriquecimento? **Hum Relat.**, v. 62, n. 10, p. 1459, out. 2009. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2818261/#R10>. Acesso em: 11 ago. 2020.

CARVALHO, V. **A relação trabalho-família: o desafio para ontem**. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa 2016. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23633/1/ulsd072691_td_Vania_Carvalho.pdf. Acesso em: 07 ago. 2020.

CHAMBEL, M. J.; SANTOS, M. V. Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. **Estud. psicol.**, Campinas, v. 26, n. 3, p. 275-286, jul./set. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300001>. Acesso em: 09 out. 2020.

EUROFOUND. **Riscos psicossociais na Europa: Prevalência e estratégias de prevenção**. 2014. Disponível em: <http://bookshop.europa.eu/pt/riscos-psicossociais-na-europapbTE0214829/?CatalogCategoryID=zVOKABstOsMAAAEjCYcY4e5K>. Acesso em: 09 out. 2020.

EUROFOUND. **Fifth European working conditions survey**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. Disponível em: http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf. Acesso em: 09 out. 2020.

FEIJÓ, M. *et al.* Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando fam.**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 105-119, jul. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009. Acesso em: 09 jun. 2020.

GOMIDE, P. A influência da profissão no estilo parental materno percebido pelos filhos. **Estud. psicol.**, Campinas, v. 26, n. 1, p. 25-34, jan./mar. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000100003>. Acesso em: 07 ago. 2020.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>. Acesso em: 01 jun. 2020.

PONCINHO, M.; PERESTRELO, C. X. Um ensaio sobre *burnout*, *engagement* e estratégias de *coping* na profissão docente. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n.3, p. 513-528, set./dez. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022011000300005>. Acesso em: 10 out. 2020.

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 573-594, set./dez. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742007000300004>. Acesso em: 09 out. 2020

VIEIRA, I. Conceito(s) de *burnout*: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Rev. bras. saúde ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 269-276, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200009>. Acesso em: 20 ago. 2020.

Mudanças organizacionais: um estudo sobre os impactos no bem-estar de trabalhadores

Valdirene Biagio Batista Repke
Renato Dias Baptista

Introdução

O mundo do trabalho passa por grandes desafios diante do processo de globalização e que impactam nas organizações. As organizações que antes atuavam em ambientes mais estáveis e controláveis passaram a ter que conviver com permanentes mudanças. Outros fatores como a acirrada competitividade e a presença de desafios cada vez mais complexos intensificam a velocidade das mudanças, sejam elas sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e comportamentais.

Abordar “mudanças organizacionais” não é fácil devido à complexidade do tema. Grande parte da literatura destaca a velocidade das mudanças quanto às ordens sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se deram no início deste século, obrigando as organizações a se adaptarem para se manterem no competitivo mercado global dos negócios.

As grandes transformações estão acontecendo de forma muito veloz; no dia a dia são incorporadas de forma contínua, estando relacionadas aos produtos, novas tendências, identidades, valores e significados. A evolução tecnológica força a adaptação a esses novos paradigmas, de forma que sejam abandonados os padrões que eram referências de comportamento (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Para as organizações manterem-se competitivas no mercado global, elas são obrigadas a se reinventarem, devendo necessariamente direcionar especial atenção às novas formas de gestão (RUAS, 2001). A condução de um processo de mudança leva a uma situação não estável, uma vez que, na maioria das vezes, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo (MOTTA, 1997). Devido a esses fatores e à complexidade e velocidade das transformações, é comum surgir ansiedade nos indivíduos; porém, seria bem mais tranquila a realização do trabalho de mudança organizacional se as pessoas envolvidas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-las (BORGES; MARQUES, 2011).

Sabendo que as mudanças são inevitáveis e que elas irão ocorrer com mais intensidade, a próxima seção discorrerá e analisará as mudanças organizacionais e a importância do

planejamento estratégico, visando a minimizar os impactos que elas podem trazer ao bem-estar no trabalho.

Um panorama sobre as mudanças organizacionais

A mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (WOOD; CURADO; CAMPOS, 1994). No entanto, a temática “mudança organizacional no trabalho” não é novidade, pois o aumento da instabilidade no ambiente e o acirramento da competição fizeram com que as mudanças se tornassem o foco central para a sobrevivência das organizações no intuito de criar uma performance competitiva (WOOD, 1992).

Porém, em muitos contextos de trabalho as mudanças não são planejadas e nem conduzidas de forma adequada, o que acarreta prejuízos financeiros e impacta diretamente as pessoas. Existe uma grande pressão para que haja adaptação às novas estruturas de trabalho, tanto do ponto de vista técnico, como comportamental. Porém, essa forma de implementação de mudanças sem planejamento adequado pode levar os colaboradores a considerarem que as novas formas de trabalho representem algo desfavorável, com maior probabilidade de resistência a elas.

As empresas que têm êxito são as que preveem as mudanças e desenvolvem antecipadamente suas estratégias (NEIVA; PAZ, 2012), asseguram a transparência em seus processos e buscam o engajamento de todos os envolvidos.

Estudos demonstram que os efeitos negativos das mudanças no comportamento dos colaboradores estão associados à geração de incertezas e à possibilidade de perda do posto de trabalho (GREEN, 2011). Também, pode-se destacar a sobrecarga e o estresse do trabalhador (DAHL, 2011) e, com isso, o aumento da ansiedade (BRYSON, BARTH; DALE-OLSEN, 2013).

A identificação dos atributos do contexto que influenciam as mudanças apresenta-se como uma vantagem, na medida em que tal conhecimento permite a implementação e o gerenciamento desse processo (SELF; ARMENAKIS; SCHRAEDER, 2007). Para tanto, faz-se necessário o envolvimento de todos os gestores, que devem atuar como agentes e dar todo o suporte aos seus subordinados, trabalhando com transparência e apoiando as dificuldades e necessidades de cada equipe.

De acordo com Nogueira e Tomei (2013, p. 177): “A dificuldade que as organizações sentem em realizar mudanças e que a literatura enfrenta em explicá-las, muitas vezes, está

relacionada à ênfase exagerada na racionalidade dos processos de gestão de mudanças que é tida como simplista por reduzir o indivíduo a mero figurante. A explanação dos autores leva à compreensão de que os processos de mudanças precisam envolver todos os colaboradores, considerando-os protagonistas nesses processos.

Uma equipe pode estar mais propensa a apoiar as mudanças quando existe sentimento de confiança à organização ou quando demonstra preocupação com a qualidade de vida no trabalho (FUGATE; PRUSSIA; KINICKI, 2012, RAFFERTY; RESTUBOG, 2010, CUNNINGHAM, 2006). É importante considerar que as mudanças podem interferir no dia a dia dos trabalhadores, seja para os que ocupam cargos operacionais como para os que estão em cargos gerenciais. Daí a necessidade de todos estarem envolvidos e comprometidos. Conforme Motta (1997), a mudança é um ônus, requerendo das pessoas revisão na maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar e criar significados para a própria vida.

Toda a comunidade organizacional, especialmente os gestores, deve estar à frente dos processos de mudanças e sempre atentos a agir de forma transparente na condução desses processos, evitando um clima de insegurança inerente a essa realidade.

Outro fator a ser acrescentado nessa dinâmica é que a realização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão auxilia na preparação da organização para atuar nesse cenário de incertezas e instabilidades. Nesse aspecto, a participação de uma equipe interdisciplinar para agir diretamente na gestão de mudanças se torna imprescindível. É preciso fomentar estratégias que permitam às pessoas o preparo e a adaptação à nova realidade, desenvolvendo e implementando ações educativas que auxiliem os indivíduos a executarem as suas atividades para atingirem os objetivos organizacionais.

A maior parte da literatura considera que a resistência é um dos principais fatores causadores do insucesso de processos de mudança organizacional. Chu (2003) destaca que essa resistência pode ser minimizada quando bem administrada. Waddell e Sohal (1998), por sua vez, também apontam a resistência como fator de alerta e enfatizam a necessidade do debate para encontrar uma solução mais adequada. Dessa maneira, cabe aos gestores que estão à frente das mudanças compreenderem o contexto e as dificuldades que os trabalhadores estão enfrentando e proporcionar o suporte necessário quanto aos fatores que estão causando possíveis resistências e, até mesmo, a insegurança que se instala diante daquilo que é novo.

Um dos fatores essenciais na gestão de mudanças organizacionais está em incentivar o diálogo inter e intra equipes de trabalho. Fomentar uma comunicação transparente e aberta é considerado uma alternativa eficaz. Também é importante evidenciar que a aprendizagem demanda processos comunicacionais e grande parte do conhecimento é gerado mediante o diálogo e a interação entre as equipes e os gestores (BAPTISTA, 2016).

Conforme explicam Martinez e Baptista (2017), incentivar a comunicação é um dos aspectos mais importantes para que os colaboradores entendam o processo de mudança. A metodologia de comunicação é um fator dinâmico, um componente em contínuo movimento em que tudo flui e está em movimento, nada dura para sempre. Os autores ainda ressaltam que o preenchimento de lacunas entre o discurso e a prática é uma estratégia inicial, sendo os responsáveis pela comunicação imprescindíveis na tarefa de decodificar a realidade e inserir novos conhecimentos. Todo esse suporte se torna fundamental não apenas para a realização do processo de mudança, mas também pela transparência do mesmo, levando ao alcance de toda a esfera organizacional, o que proporciona um processo menos traumático.

É complexo determinar a velocidade da mudança, pois, entre outros fatores, depende da cultura organizacional, do nível de mudança desejado, do comprometimento da alta administração e do número de pessoas envolvidas e afetadas; algumas mudanças ocorrem lentamente porque exigem ajustes organizacionais e outras devem ser rápidas devido às pressões do ambiente (SANDOVAL, 2014). Seja veloz ou em menor ritmo, é importante que a mudança seja planejada.

Os estudos de Kurt Lewin (1947), citados por Prates (2014), propõem etapas interconectadas e que possibilitam a composição das estratégias. Para o autor, a mudança ocorre em três etapas: o descongelamento (*unfreezing*), a mudança (*moving*) e o re-congelamento (*refreezing*). O primeiro passo, denominado descongelamento, deve preparar a organização para aceitar a necessidade de mudar, buscar o entendimento das forças que mantêm a empresa da forma atual; requer a criação de fatores que motivem e encorajem os participantes. Essa fase é guiada para que as velhas ideias sejam deixadas de lado. É a abdicação do padrão de comportamento atual (PRATES, 2014).

O segundo passo da mudança trata exatamente da experimentação por novas ideias e práticas, buscando diferentes maneiras de realizar as atividades. Quando ocorre uma mudança, novos modelos, processos e formas de trabalho são implementados. Esta etapa deve ser facilitada mediante programas de treinamentos, do uso de mentores e/ou especialistas, da forma de comunicação, divulgação de metas etc. (BEYDA; COHEN; SILVA, 2010). Esta transição leva um tempo para ser absorvida pelos trabalhadores, pois eles precisam entender como irão ser beneficiados; alguns podem não aceitar e acabam se tornando contrários, por isso os gestores devem estar preparados para prever e gerir essas situações. A comunicação e o tempo se transformam em fatores essenciais para que essa etapa seja bem-sucedida, pois é preciso gerar o engajamento para que todos os participantes entendam a sua importância no processo e se sintam parte do todo.

Por último o re-congelamento busca estabilizar a organização em um novo equilíbrio quase estacionário, a fim de garantir que novos comportamentos estejam protegidos contra o processo de regressão (PRATES, 2014). A partir do momento que as alterações tomam forma e a nova maneira de trabalho tenha sido absorvida pela organização, cabe o acompanhamento por parte dos gestores para garantir e institucionalizar essas mudanças, para que sejam incorporadas e se tornem parte da rotina.

Uma maneira de encerrar essas três etapas do processo é reforçar o comportamento que favoreça as próximas modificações para que os colaboradores as encarem de forma natural.

Processo de mudança nas organizações e o bem-estar do colaborador

A incorporação de práticas que valorizam o bem-estar do trabalhador pode se apresentar como um mecanismo de apoio à mudança organizacional. O bem-estar compreende aspectos afetivos e cognitivos como avaliação do ambiente da empresa. Alguns autores descrevem o conceito de bem-estar como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização (DESSEN; PAZ, 2010). O bem-estar do trabalhador pode ser afetado diante do processo de transição, já que na maioria das vezes o mesmo deverá apresentar comportamentos que serão demandados frente às novas condições de trabalho. Diante desse cenário, deve-se sempre planejar as etapas dessas mudanças de forma a garantir que as informações que serão repassadas sejam de confiança e transparentes, no intuito de promover a qualidade de vida de seus trabalhadores e sustentabilidade para a organização. O planejamento está intimamente relacionado às reações dos trabalhadores e ao tanto que eles estarão comprometidos com a implantação desse novo cenário.

Estudos relatam que, em processos de mudanças com elevado grau de risco, há redução da sensação de bem-estar, maiores níveis de insatisfação, estresse no trabalho e diminuição da confiança na organização (BRYSON; BARTH; DALE-OLSEN, 2013). Para a organização, esses aspectos podem causar grandes problemas; para as mudanças ocorrerem, serão necessários novos comportamentos, pois, sem o engajamento de todos, as dificuldades serão maiores.

No cenário atual com constantes transformações de diferentes ordens e dimensões para as quais estão submetidas as organizações de trabalho, outro aspecto revela-se como um grande e complexo desafio, ou seja, a pandemia de COVID-19. O coronavírus SARS-

CoV-2 foi identificado pela primeira vez em seres humanos na cidade de Wuhan, China, em dezembro de 2019, transformando-se em uma pandemia. Em 03 de outubro de 2020 atingiu 34.909.703 casos confirmados e 1.033.249 mortes no mundo todo. De acordo com o Ministério da Saúde (2020), o Brasil apresentava 4.906.833 casos confirmados e 145.987 mortes.

A crise gerada pela COVID-19 tem deixando o seu rastro no cenário econômico e consequentemente nas organizações. No Brasil, 76% das empresas industriais reduziram ou pararam a sua produção e 55% tiveram dificuldade de acesso a crédito para capital de giro, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2020). Essa situação fez com que as empresas buscassem se adaptar à situação imposta pela pandemia rapidamente, propondo mudanças em seus procedimentos de negócios e na forma de relacionamento interpessoal com clientes internos e externos. Os contextos de trabalho perante a situação que se apresenta predis põem o trabalhador a muitas incertezas, que passam a fazer parte do seu dia a dia. A recessão econômica e, consequentemente, a diminuição de empregos, salários e renda faz com que esses passem a se preocupar cada vez mais com seus postos de trabalhos, afetando diretamente o bem-estar e a qualidade de vida dos envolvidos.

Além da ameaça à saúde pública, a pandemia acarreta impactos econômicos e sociais que afetam os meios de subsistência e o bem-estar de milhões de pessoas a longo prazo. Soa o alerta sobre a necessidade de adotar estratégias imediatas para enfrentar a crise laboral provocada pela COVID-19, que já causou a perda de pelo menos 34 milhões de empregos no mundo e poderá aumentar a desigualdade na América Latina e no Caribe (OIT, 2020).

Além de todas as adaptações no ambiente de trabalho, já que para continuar as suas atividades as empresas tiveram que tomar todos os cuidados quanto à segurança dos colaboradores e do público em geral, também houve uma parte de trabalhadores que tiveram que alterar o ambiente de trabalho, pois muitos foram trabalhar em suas casas, no regime *home office*.

O cenário econômico mundial não é animador; a maioria das empresas que contava com um crescimento, ou mesmo, que estava projetando uma estabilidade, foi obrigada a revisar todas as projeções. Os colaboradores, por sua vez, convivem cada vez mais com as instabilidades; todas as incertezas sobre o futuro, gerando grande pressão e altos índices de estresse e ansiedade.

A crise no emprego pode causar uma “lacuna de competências” que demandará estratégias pertinentes e oportunas para capacitar as pessoas que perderam os seus empregos e rendas. A procura por novas competências vai crescer e serão necessários programas de reconversão, requalificação e reinserção dos trabalhadores (OIT, 2020).

O diretor da OIT para a América Latina e o Caribe, Vinícius Pinheiro, acredita que a formação profissional será fundamental na reconstrução do mercado de trabalho. Já o especialista da OIT, Cinterfor Fernando Vargas, acrescenta que novas demandas de formação, inclusive aquelas derivadas do aumento de empregos híbridos, do teletrabalho e de plataformas digitais serão fundamentais. Uma formação profissional que responda a estes desafios é crucial para aumentar o potencial produtivo dos trabalhadores e das empresas para o período pós-COVID-19, quando as lacunas de competências terão aumentado (OIT, 2020).

A abordagem sobre as formas de mudanças organizacionais se torna ainda mais importante nesse contexto de tanta instabilidade e incerteza. As organizações devem estar cada dia mais atentas às novas formas de gestão; mais que isso, devem estar comprometidas em entender como as atitudes dos seus colaboradores influenciam o comportamento de suporte às mudanças, conquistando o comprometimento de todos os níveis hierárquicos da empresa, trabalhando de forma transparente e agindo de forma rápida diante dos problemas que possam ocorrer.

Diante desse grande desafio, cujo bem-estar em geral encontra-se afetado pelo momento delicado que o mundo do trabalho enfrenta, cabe às organizações criar um sistema de apoio que favoreça a gestão de pessoas, adotar um canal de comunicação que seja eficiente, investir em capacitações de gestores e trabalhadores e aplicar uma postura de transparência em suas ações. Assim, poderão buscar a estabilização no ambiente de trabalho e contribuir para o bem-estar dos seus trabalhadores.

Considerações finais

Diante da complexidade referente às transformações no mundo empresarial e do trabalho, buscou-se analisar a dimensão do planejamento estratégico em vista dos mais variados desafios e dos possíveis impactos no dia a dia do trabalhador. A agilidade nas respostas exigidas pelo mundo laboral reforça a importância de as organizações estarem preparadas para agir com eficácia. Para tanto, é necessário ter uma equipe preparada para enfrentar as adversidades.

O planejamento estratégico é ferramenta fundamental para o estabelecimento de metas, empreendimento de ações, mobilização de recursos e tomada de decisões para minimizar os impactos causados pelas mudanças acentuadas. O envolvimento de toda a gestão é requisito necessário para o desenvolvimento de todas as etapas planejadas, que devem levar em consideração as questões humanas e estabelecer critérios que ajudem a aprimorar as atividades prestadas pela equipe de trabalho. Aos gestores, cabe estar próximo

dos trabalhadores, dando suporte, minimizando os temores e a ansiedade que podem ser gerados por essas alterações, sempre agindo de forma transparente, comunicando-se de forma assertiva.

Outro ponto fundamental é quanto à relação de confiança e ao aumento no engajamento dos colaboradores aos novos cenários de trabalho quando sentem que a empresa se importa com eles. Por isso, é imprescindível o investimento em ações que proporcionem aos trabalhadores melhor qualidade de vida e bem-estar. Mudanças organizacionais aplicadas e implementadas de forma abrupta e sem estratégia podem causar desequilíbrio nas relações de trabalho que impactarão na saúde e qualidade de vida do colaborador.

O tema mudança organizacional é abrangente e complexo, porém, cabe às organizações aceitar a instabilidade do mundo dos negócios e entender que as mudanças acontecerão sempre e, muitas vezes, de forma inevitável. No entanto, isso não quer dizer que não possam ser estrategicamente planejados e conduzidos os processos de mudanças necessários, minimizando os impactos negativos para todos os envolvidos e para os resultados organizacionais.

Referências

BAPTISTA, R. D. Comunicación y nuevas tecnologías: crisis de identidad organizacional e individual, **Varia**, n. 94, set./dez. 2016.

BEYDA, T. T.; COHEN, M.; SILVA, J. Gestão da mudança: lidando com stakeholders. **XXXIV Encontro da ANPAD**, set. 2010.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 10, p. 95-113, 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus Brasil**. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br>. Acesso em: 15 out. 2020.

BRYSON, A.; BARTH, E.; DALE-OLSEN, H. The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 66, n. 4, p. 989-1011, 2013.

CHU, R. A. Resistência às mudanças: aspectos positivos. **ENAMPAD**, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-cor-1996.pdf. Acesso em: 13 out. 2020.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Sondagem especial. Impactos da COVID-19 na indústria**, Ano 20, n. 77, maio 2020. Brasília: CNI, 2020.

CUNNINGHAM, G. B. The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. **European Journal of work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 1, p. 29-45, 2006.

CYNDIA, L. B. **Mudança organizacional**: uma visão gerencial. Universidade São Francisco, Bragança Paulista – SP – 2010. Disponível em: <https://arquivos.cruzeirodosulvirtual.com.br/materiais/disc2010/2sem2010/matgradgesttecinfo/un5/teoricol.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

DAHL, M. S. Organizational change and employee stress. **Management Science**, v. 57, n. 2, p. 240-256, 2011.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 549-556, set. 2010.

FRANCO, S. K.; NEIVA, R. E.; NERY, V. F.; DEMO, G. A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. **Psic. Teor. e Pesq.**, v. 32, n. esp., e32ne219, 2016.

FUGATE, M.; PRUSSIA, G.; KINICKI, A. J. Managing employee withdrawal during organizational change: the role of threat appraisal. **Journal of Management**, v. 38, n. 3, p. 890-914, 2012.

GREEN, F. Unpacking the misery multiplier: How how employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. **Journal of Health Economics**, v. 30, n. 2, p. 265-76, 2011.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, v. 1, p. 5-41, 1947.

MARTÍNEZ, M. P.; BAPTISTA, R. D. El tiempo y la comunicación: nuevos horizontes. **Revista Observatório**, Palmas, v. 3, n. 6, p. 698-727, out./dez. 2017.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 47, p. 22-37, 2012.

NOGUEIRA, T. M.; TOMEI, P. A. Comunicação e construção do significado em mudanças organizacionais planejadas. **R. Eletr. Estrat. Neg.**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 175-214, maio/ago. 2013. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>. Acesso em: 14 out. 2020.

OIT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TRABALHO. **Covid-19 e o mundo do trabalho**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/temas/covid-19/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 14 out. 2020.

PRATES, W. R. **Gestão da mudança**. 2014. Disponível em: <https://www.adminconcursos.com.br/2014/09/gestao-da-mudanca.html>. Acesso em: 14 out. 2020.

RAFFERTY, A. E.; RESTUBOG, S. L. D. The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. **Journal of Management**, n. 36, p. 1309-1338, 2010.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. M. J. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUEDA, I.; ACOSTA, B.; CUEVA, F.; IDROBO, P. El cambio organizacional y su gestión estratégica. **Revista Espacios**, v. 39, n. 44, p. 17-22, 2018.

SANDOVAL, J. L. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. **Estudios Gerenciales**, v. 30, n. 131, p. 162-171, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>. Acesso em: 14 out. 2020.

SELF, D.; ARMENAKIS, A.; SCHRAEDER, M. Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. **Journal of Change Management**, v. 7, n. 2, p. 211-229, 2007.

VAN DE VEN, A. H.; SUN, K. Breakdowns in implementing models of organization change. **The Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 3, p. 58-74, 2011. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.25.3.zol58>. Acesso em: 13 out. 2020.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

WADDELL, D.; SOHAL, A. Resistance: a constructive tool for change management. **Management Decision**, London, v. 36, n. 8, p. 543-551, 1998. Disponível em: <https://silotips/download/voz-e-silencio-manifestacoes-de-resistencia-a-mudanca-convibra>. Acesso em: 14 out. 2020.

WOOD, J. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

WOOD, J. T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.

Indicadores de ansiedade e percepção de qualidade de vida em discentes do ensino superior: um estudo teórico

Ana Paula Tavares
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

Sabe-se o quão incerto se encontra o cenário atual profissional, especificamente quanto ao mercado de trabalho e suas exigências e especificações necessárias na conquista de uma vaga de emprego. Diante disto, vale a pena comentar sobre o papel da Universidade como instituição formadora dos profissionais do futuro, aqueles que serão contratados em unidades empresariais de diversos ramos existentes em prol de resolver problemas, revolucionar formas de trabalho atuantes, propagar a mudança e fazer acontecer tudo que de revolucionário e inovador puder para que se torne destaque e faça a diferença no ambiente profissional ao qual foi inserido.

Contanto, vive-se de fato em um cenário econômico atual um tanto quanto incerto, uma vez que, propiciado por crises econômicas atuais, o nível de desemprego no Brasil vem em constante elevação e o que pode ser feito pelo candidato às vagas é a profissionalização, a busca pela inovação e pelo destaque, ser visto pelo recrutador de forma impactante e diferencialmente positiva, a fim de que, no porvindouro, venha a ocupar um cargo dentro do organograma empresarial de uma organização que atenda às suas expectativas.

Quando discentes, alguns buscam orientação para sua carreira profissional. A universidade contemporânea torna-se muito mais do que uma entidade formadora de capacidade técnica em áreas, mas sim, muito além disso, torna-se entidade profissionalizante com aspecto orientador diante das diversas dificuldades presentes no mercado de trabalho, como também no dia a dia corporativo e empresarial. O discente quando exposto às situações supracitadas pode desenvolver (e infelizmente ocorre na maioria dos casos) dificuldades de saúde mental, como elevados níveis de ansiedade e outros casos propensos a isto.

Observar e entender as extensas determinações que causam o sofrimento mental é compreender uma temática que, especialmente nos últimos anos, vem se tornando cada vez mais presente no cotidiano de milhares de pessoas, dentre diversos e tantos públicos,

sendo possível observar também nos discentes universitários. É possível observar com maior frequência o número de pessoas que adquirem transtornos mentais, devido às mais diversificadas causas, que afetam diretamente o humor, o raciocínio e o comportamento do indivíduo. O presente capítulo insere-se diante de uma temática do ensino superior, em se tratando da saúde mental dos estudantes universitários, procurando entender melhor o adoecimento mental dos estudantes e a contribuição do ambiente universitário para o surgimento ou agravamento dos mesmos. Dessa forma, o interesse pela temática aqui apresentada surgiu ao compreender o quanto o mercado de trabalho vem sendo exigente em contratações de funcionários e o quanto as universidades vêm trabalhando isso com seus discentes de forma que eles, muito além de capacidade técnica pela área, tenham saúde e qualidade mental de vida.

Alguns estudos epidemiológicos têm revelado que estes transtornos têm maior chance de surgir pela primeira vez no início da vida adulta, principalmente no período universitário. Muitos indivíduos irão apresentar o seu primeiro episódio de transtorno mental durante a graduação e cerca de 12% a 18% dos universitários apresentam alguma doença mental diagnosticável. Alguns estudos conduzidos na área da saúde mental têm sido focados em estudantes da área da saúde. Contudo, além das condições gerais de adoecimento mental, os estudantes de enfermagem – como também dos demais cursos da área da saúde – acabam por absorver algumas questões que lhe são corriqueiras em seu cotidiano acadêmico/profissional, principalmente pela rotina estressante que é correspondente a essa área.

Cerchiari *et al.* (2005) pesquisaram diversos cursos das áreas de humanas, exatas e biológicas e, em ambos os estudos, foi encontrada prevalência maior de adoecimento mental nos estudantes das áreas de humanas e da saúde, tendo um índice de 34,1% de predominância em estudantes da área da saúde, com os maiores números em medicina, Enfermagem, Odontologia e Educação Física. Estudos feitos por Chaves *et al.* (2013) apenas com estudantes de enfermagem mostram índice de prevalência elevada de sofrimento psíquico, com valores da ordem de 22% a 31,8%. Como ponto inicial, faz-se importante entender o conceito por “saúde mental”, que é um estado de completo de bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade.

Objetivos

O presente estudo buscará apresentar uma sequência baseada em referenciais teóricos e empíricos, propiciando debates sobre o contexto universitário atual com questões associadas (em especial à ansiedade e qualidade de vida) e, por fim, discutir acerca de estratégias possíveis, pelas quais a Psicologia pode abordar esse contexto e diante desta problemática descrita.

Metodologia

O estudo possui delineamento teórico, pautado em análise da literatura acerca das temáticas ansiedade e qualidade de vida, tendo como parâmetro de investigação o ensino superior.

Para tanto, foi realizada análise da literatura nacional, por meio das terminologias “ansiedade”, “qualidade de vida” e “ensino superior” em bases de dados e sistemas de busca, com termos buscados em português (Scielo e Pepsic, bem como Google acadêmico).

A apresentação das informações seguirá a seguinte sequência de temáticas: Ensino superior; Ansiedade; Qualidade de Vida e Pesquisas sobre ansiedade e qualidade de vida no ensino superior.

Resultados e discussões

Ensino superior – características

Com o ingresso no ensino superior, o discente pode passar a ter experiências consideradas agradáveis e que levam ao desenvolvimento humano, mas também pode acarretar situações de grande estresse e adoecimento. Assim, é importante se investigar sistematicamente esse público e contexto (ARTIGAS; MOREIRA; CAMPOS, 2017). De acordo com Osse e Costa (2011), ser universitário não pode ser considerado um fator de risco para o desenvolvimento de transtornos mentais, até porque cada pessoa irá enfrentar a situação adversa de forma singular.

Para Santos *et al.* (2014), geralmente é no período que condiz com o início do ensino superior, início da fase adulta, que é esperada a criação de alguma estabilidade na vida, a superação da dependência familiar, a escolha profissional, a entrada no mercado de trabalho, estabelecimento de relacionamento íntimo estável, dentre outros aspectos. O que pode ser percebido é a grande quantidade de estudantes universitários que apresentam dificuldades pessoais e acadêmicas para se manter no meio.

Para Pinho *et al.* (2015), trata-se de um período em que o estudante é submetido a uma série de desafios, tanto pessoais quanto profissionais, que exigem capacidades e habilidades, como é caso das mudanças nos métodos de estudo, e adaptação à rotina do curso. Em outras palavras, o público universitário está propenso a adquirir um transtorno depressivo ou ansioso. Isso acontece pela mudança do cotidiano, fazendo assim com que o estudante esteja vulnerável a adquirir tais transtornos. Com isso, pode prejudicar ainda mais a saúde mental.

Ansiedade

A ansiedade é caracterizada como um estado de humor, que geralmente é percebido como algo desconfortável para o sujeito. Em geral, é vista como um incômodo relacionado a um possível evento futuro, para o qual o indivíduo não se percebe com estratégias adequadas de enfrentamento (BARBOSA; ASFORA; MOURA, 2020). O Manual Diagnóstico Estatístico de Transtornos Mentais, em sua quinta edição (DSM-V), destaca como sintomas de ansiedade: dores no peito, fadiga, palpitações, distúrbio do sono. Quando esses sintomas se manifestam, trazem sofrimento e prejuízo na vida social, profissional ou acadêmica do indivíduo. Ainda de acordo com o manual, a ansiedade é definida como estado de humor desconfortável, apreensão negativa em relação ao futuro e inquietação interna desagradável. Inclui manifestações somáticas e fisiológicas, tais como, sudorese, tremores, tontura e taquicardia, assim como manifestações psíquicas, como inquietação interna, apreensão e desconforto mental (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION – APA, 2013).

De acordo com Leão *et al.* (2018), a ansiedade é inerente ao ser humano, sendo considerada uma reação natural e fundamental à autopreservação, mesmo gerando sensações de apreensão e alterações físicas desagradáveis. Entretanto, em excesso, os sintomas de ansiedade frequentemente geram prejuízos e condição patológica ao indivíduo. Em um contexto universitário, por exemplo, tal condição patológica poderia acarretar na evasão por parte do aluno, assim como gerar grande sofrimento ao mesmo.

Com base em Silveira, Norton, Brandão e Roma-Torres (2011), os transtornos de ansiedade estão presentes em cerca de 12% do público universitário. Ações que possam refletir e melhorar a qualidade de vida nesse contexto podem fazer com que, a médio prazo, os indicadores de ansiedade sejam diminuídos, chegando a níveis controláveis. Nesse sentido, é importante destacar o conceito de qualidade de vida.

Qualidade de vida

A qualidade de vida é definida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como sendo a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Trata-se de um construto multidimensional e de característica subjetiva, que pode ser relacionado com saúde e a capacidade de viver plenamente a qualidade de vida. Ainda de acordo com a OMS, a qualidade de vida não deve ser avaliada tão somente pela mensuração de fatores como saúde, moradia, trabalho, lazer e satisfação, entre outros (WHO, 1997).

A qualidade de vida está associada, de acordo com Limongi-França (2001), à busca constante da satisfação pessoal, por meio do acesso a novas tecnologias para o equilíbrio entre o corpo e a mente, ou seja, trata-se de uma percepção acerca do bem-estar, por intermédio da satisfação de necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida. É certo que o conceito de qualidade de vida engloba um amplo debate global, principalmente no sentido de se verificar quais seriam essas necessidades a serem satisfeitas. Como se refere a um construto multidimensional e subjetivo, sua avaliação ainda se mostra como um grande desafio para os pesquisadores. Para Bampi *et al.* (2013), a qualidade de vida pode mudar ao longo do tempo, de forma global ou em algumas áreas da vida.

No que tange aos universitários, Damasceno *et al.* (2016) destacam que este público enfrenta um momento de transição significativa, quando do ingresso no ensino superior, fato esse que pode influenciar ou interferir nos comportamentos individuais e/ou coletivos e comprometer a qualidade de vida dos mesmos. Algumas consequências podem ser destacadas desse processo, tais como, uso/abuso de substâncias psicoativas, além de outros agravos, que, juntos, podem comprometer a qualidade de vida.

Pesquisas de ansiedade, qualidade de vida no ensino superior e ações possíveis por parte da Psicologia

Algumas pesquisas investigaram tanto a ansiedade quanto a qualidade de vida em universitários. A seguir, alguns dos principais resultados serão apresentados.

Sousa, Moreira e Santos (2016) realizaram um estudo em que avaliaram a ansiedade e a qualidade de vida em estudantes universitários. O objetivo do estudo foi correlacionar o nível de ansiedade e a qualidade de vida. Foram aplicados questionários avaliativos em 13 alunos matriculados no último ano de um curso de Fisioterapia. Com relação à ansiedade, todos possuíam algum nível, seja moderado ou elevado, de ansiedade. Em relação à qualidade de vida, os domínios mais afetados foram dor e vitalidade, sendo que os sintomas de ansiedade estiveram positivamente correlacionados com baixa qualidade de vida.

Já na pesquisa de Vizzotto, Jesus e Martins (2017) foi avaliado o índice de qualidade de vida, sintomas de ansiedade, depressão e estresse, além de estilos de vida e métodos acadêmicos de estudantes. Participaram deste estudo 238 jovens de duas universidades portuguesas. Os resultados indicaram boa qualidade de vida, entretanto, houve diferenças entre gêneros, pois as mulheres alcançaram melhor qualidade de sono, melhores relações interpessoais e estiveram mais motivadas em tarefas acadêmicas. As variáveis ansiedade, *stress* e depressão associaram-se ao fator “sair da casa da família para estudar”, resultante

do processo de mudança natural do desenvolvimento, às dificuldades de amadurecimento, desprendimento dos pais e, portanto, da condição adaptativa.

Assim, a partir das dificuldades encontradas por estudantes nesse processo de transição para o ensino superior, diversas ações podem ser utilizadas no sentido de diminuir a ansiedade e aumentar a qualidade de vida nesse contexto. Por exemplo, a pesquisa de Neves *et al.* (2019) que teve como objetivo relatar a experiência de uma atividade de atendimento psicológico para estudantes universitários. Os autores, através dos atendimentos com o público universitário, concluíram que esta vivência pode mostrar a importância da atuação da psicologia e suas ferramentas e lugares de atuação na promoção da saúde mental, experiências essas que dialogam com a política nacional de assistência estudantil.

Nesse sentido, propor espaços de acolhimento aos estudantes são medidas importantes para que estes percebam que não estão sós e que têm apoio de pessoas qualificadas e de colegas que também passam por situações semelhantes. Uma modalidade de acolhimento grupal pode ser uma ferramenta a ser pensada para otimizar e produzir o apoio social, tão importante nesses casos.

Considerações finais

Este trabalho teve como proposta realizar um levantamento teórico acerca de temáticas relevantes à saúde mental de estudantes universitários, quais sejam, a ansiedade e a qualidade de vida. Como pode ser visto, é cada vez mais presente o aumento de indicadores de ansiedade nesse público, o que pode prejudicar a percepção de qualidade de vida.

Algumas ações podem ser pensadas pelas instituições de ensino superior, em parceria com a Psicologia, visando minimizar tais efeitos e também como uma forma de promover mais saúde mental e adaptação ao estudante. Nesse sentido, recomenda-se que sejam pensadas ações que possam favorecer o aumento de habilidades sociais em estudantes, aumentando, assim, o repertório de estratégias de enfrentamento às situações adversas.

Referências

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION – APA. **Manual de Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais** (DSM-V). 5. ed. Arlington, VA: American Psychiatric Association, 2013.

ARTIGAS, J. S.; MOREIRA, N. B.; CAMPOS, W. Percepção da qualidade de vida em universitários: comparação entre períodos de graduação. **Arq. Cienc. Saúde UNIPAR**, Umuarama, v. 21, n. 2, p. 85-91, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.unipar.br/index.php/saude/article/view/5525>. Acesso em: 19 maio 2018.

BAMPI, L. N. S.; BARALDI, S.; GUILHEM, D.; POMPEU, R. B.; CAMPOS, A. C. O. Percepção sobre qualidade de vida de estudantes de graduação em enfermagem. **Rev. Gaúcha Enferm.**, v. 34, n. 1, p. 125-132, 2013.

BARBOSA, L. N. F.; ASFORA, G. C. A.; MOURA, M. C. de. Ansiedade e depressão e uso de substâncias psicoativas em jovens universitários. **SMAD, Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drog. (Ed. port.)**, Ribeirão Preto, v. 16, n. 1, p. 01-08, mar. 2020.

Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762020000100014&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 out. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1806-6976.smad.2020.155334>.

CERCHIARI, E. A. N.; CAETANO, D.; FACCENDA, O. Prevalência de transtornos mentais menores em estudantes universitários. **Estud. psicol.**, Natal, v. 10, n. 3, p. 413-420, dez. 2005 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2005000300010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 15 mar. 2021.

CHAVE, E. C. L.; IUNES, D. H.; MOURA, C. C.; CARVALHO, L. C.; SILVA, A. M.; CARVALHO, E. C. Ansiedade e espiritualidade em estudantes universitários: um estudo transversal. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, n. 3, p. 504-509, maio/jun. 2015.

DAMASCENO, R. O.; BOERY, R. N. S. O.; RIBEIRO, I. J. S.; ANJOS, K. F.; SANTOS, V. C.; BOERY, E. N. Uso de álcool, tabaco e outras drogas e qualidade de vida de estudantes universitários. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 30, n. 3, p. 1-10, jul./set. 2016. DOI: [10.18471/rbe.v30i3.15533](https://doi.org/10.18471/rbe.v30i3.15533)

LEÃO, A. M. *et al.* Prevalência e fatores associados à depressão e ansiedade entre estudantes universitários da área da saúde de um grande centro urbano do Nordeste do Brasil. **Rev. bras. educ. med.**, Brasília, v. 42, n. 4, p. 55-65, dez. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-55022018000400055&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 out. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v42n4rb20180092>.

LIMONGI FRANÇA, A. C. Treinamento e qualidade de Vida. *In*: BOOG, G. G. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: desenvolvimento: guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 235-254.

NEVES, A. L. M.; RAMOS, E. S.; MARAGONI, V. M.; MARTINS, G. C. Saúde mental e universidade: experiência do “Espaço de atendimento Psicossocial (EPSICO)”. **Trab. En(Cena)**, v. 4, n. 2, p. 531-542, 2019.

OSSE, C. M. C.; COSTA, I. I. da. Saúde mental e qualidade de vida na moradia estudantil da Universidade de Brasília. **Estud. psicol.**, Campinas, v. 28, n. 1, p. 115-122, mar. 2011.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2011000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 out. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2011000100012>.

PINHO, A. P. M. *et al.* A transição do ensino médio para a universidade: um estudo qualitativo sobre os fatores que influenciam este processo e suas possíveis consequências comportamentais. **Rev. Psicol.**, v. 6, n. 1, p. 33-47, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/113099>. Acesso em: 04 ago. 2018.

SANTOS, L. R.; COSTA BRITO, E. C.; NETO, J. C. G. L.; ALVES, L. E. P.; ALVES, L. R. A.; FREITAS, R. W. J. F. Análise do sedentarismo em estudantes universitários [Analysis of sedentary life style among college students]. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 22, n. 3, p. 416-421, 2014.

SILVEIRA, C.; NORTON, A.; BRANDÃO, I.; ROMA-TORRES, A. Saúde mental em estudantes do ensino superior: experiência da consulta de psiquiatria do Centro Hospitalar São João. **Acta Médica Portuguesa**, v. 24, n. S2, p. 247-256, 2011.

SOUSA, E. F.; MOREIRA, T. R.; SANTOS, L. H. G. Correlação do nível de ansiedade e da qualidade de vida com os sinais e sintomas da disfunção temporomandibular em universitários. **ClipeOdonto**, v. 8, n. 1, p. 16-21, 2016.

VIZZOTTO, M. M.; JESUS, S. N. de; MARTINS, A. C. Saudades de casa: indicativos de depressão, ansiedade, qualidade de vida e adaptação de estudantes universitários. **Rev. Psicol. Saúde**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 59-73, abr. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2017000100004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 out. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v9i1.469>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Division on Mental Health and Prevention of Substance Abuse [homepage na Inter]. Geneva: WHO; 1997. Measuring quality of life; [aproximadamente 15 telas]. Disponível em: http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf. Acesso em: 12 mar. 2014.

Revisão bibliográfica dos fatores desencadeantes do *burnout* em trabalhadores

Larissa Santini Vernier
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

O trabalho sempre esteve presente na vida do ser humano, mesmo se apresentando de maneiras diferentes e assumindo diversas concepções e modelos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). A interação multifacetada “trabalhador-trabalho-organização” é atingida por um emaranhado de exigências e desafios advindos do contexto sócio histórico (GUIMARÃES, 2009, p. 164). Aceleradas transformações nas demandas organizacionais (frenéticos avanços tecnológicos, concorrência globalizada, pressões do mercado de trabalho...) somadas ao modo como o trabalho é organizado (políticas de gestão de pessoas empregadas, modelos de liderança, recursos oferecidos pela organização, condições de trabalho, entre outros) são capazes de provocar consequências positivas ou negativas aos trabalhadores, à organização e à sociedade.

Atualmente, o trabalho é visto como a principal área na vida do ser humano, para a qual hoje é dedicada a maior parte do tempo do indivíduo dentro das organizações (CANOVA, 2010). Desta forma, a centralidade no âmbito organizacional pode gerar na vida dos colaboradores grandes consequências, afetando a integridade física, psíquica e social (PRESTON *apud* MENDES; CRUZ, 2004). Preston refere assim como o âmbito organizacional pode trazer diversos benefícios e realizações para a vida do trabalhador, pode ser também um ambiente que gera malefícios de grandes efeitos, trazendo consequências negativas para a vida dele, por exemplo, o estresse ocupacional.

Práticas hostis presentes no contexto organizacional (por exemplo, jornadas excessivas, assédios, má gestão, clima organizacional conturbado) podem propiciar o aparecimento de doenças ocupacionais, sejam de ordem física (normalmente psicossomáticas) e/ou psíquica. Atualmente, e infelizmente, o problema do estresse ocupacional está cada vez mais comum na vida dos trabalhadores.

Por estresse ocupacional, entende-se as reações orgânicas oriundas do desequilíbrio homeostático que ocorre no indivíduo que, por estar submetido a situações aversivas ou não, precisa ser capaz de gerar respostas de enfrentamento adaptativas (LIPP, 2003 *apud*.

GOULART JR.; LIPP, 2008). Mesmo sendo imprescindível algum nível de estresse para que o sujeito aprenda a produzir repertórios de enfrentamento positivos, a depender da intensidade e frequência, o estresse não é visto como algo favorável ao trabalhador e ao meio no qual ele está inserido.

Afinal, o que é o estresse?

O estresse pode ser conceituado como uma resposta adaptativa, permeada de aspectos individuais ou processos psicológicos, de como o indivíduo responde a situações adversas (PRESTON; IVANCEVICH; MATTESON, 1981 *apud* MARTINS *et al.*, 2000, p. 53). Já o estresse, quando relacionado ao trabalho, pode ser o resultado de diversas situações nas quais o indivíduo sente o ambiente como um lugar ameaçador às suas necessidades. Sendo assim, poderá ocorrer o prejuízo ao seu desempenho bem como a sua interação, na medida em que não haja suporte para o enfrentamento e recursos necessários (FRANÇA, 1997 *apud* MARTINS *et al.*, 2000).

Para Martins *et al.* (2000, p. 58), o estresse é, portanto, a consequência da interação de diversas situações e condições às quais o indivíduo está exposto e a forma como ele lida com essas situações potencialmente desestabilizadoras.

Sabendo-se que os níveis de estresse podem perpassar da fase de alarme até a exaustão (LIPP, 2000 *apud* GOULART JR.; LIPP, 2008), as consequências advindas podem gerar agravos e repercussões na saúde psíquica do sujeito e nas atividades por ele desempenhadas, ocasionando, na organização, o aumento dos riscos de acidentes de trabalho, elevação das taxas de absenteísmo, bem como afastamentos. Diante do exposto, é notável a necessidade de que, a partir de um minucioso diagnóstico deste problema – a fim de avaliar indicadores que contribuem para o estresse ocupacional –, haja um planejamento de ações que direcionem condutas apropriadas para a redução e/ou extinção da problemática apresentada em interface ao contexto organizacional.

Nota-se quão crescente nos últimos anos tem sido as buscas pela literatura científica e âmbitos acadêmicos pelo interesse do estudo do estresse dentro das organizações. Esse fato se dá pela grande repercussão da saúde e bem-estar dos trabalhadores nas empresas e suas consequências diante disso, ou seja, a forma como a saúde desses trabalhadores interfere na dinâmica organizacional, por exemplo, gerando impactos negativos também para a empresa, já que, “com o aumento de trabalhadores estressados, maior o número de afastamentos, rotatividade, e acidentes dentro das organizações” (REIS; FERNANDES; GOMES, 2010).

Estresse ocupacional, assim, tem como elementos centrais os estressores e as respostas eliciadas por esses, considerando-se o processo dinâmico entre sujeito e ambiente. Contudo, sabemos que diversos destes fatores contribuintes para o desenvolvimento do estresse ocupacional estão nas realizações de práticas disfuncionais dentro da organização que, muitas vezes, acabam passando despercebidas: alta demanda de trabalho, aumento de carga horária, interjornadas, recursos escassos de trabalho, má gestão, desvalorização profissional, organizações sem plano de carreira, entre outros.

De modo geral, toda a literatura e os estudos voltados ao tema indicam diversas variáveis relacionadas ao como a organização influencia na saúde e bem-estar dos colaboradores (WARR, 2007 *apud* TRIGO; COSTA, 2008). Apesar disso, nota-se como as pesquisas acabam se focando principalmente nas experiências negativas do colaborador, dificultando então chegar a uma conclusão e assim orientar a gestão sobre práticas mais efetivas para possibilitar uma vivência positiva na organização, fazendo com que haja uma melhora na saúde ocupacional dos colaboradores (FERRAZ; TAVARES; ZIBERMAN, 2007).

Conforme dados indicados pelo National Institute for Occupational Safety and Health (2014 *apud* CARLOTTO *et al.*, 2018) aproximadamente um terço dos trabalhadores apresentam níveis de estresse elevados. Concomitante a isso, considerando os impactos causados pelo estresse ocupacional que foram brevemente abordados até o momento neste trabalho e também os indicadores apontados no diagnóstico realizado por Goulart Júnior e Camargo (2014), a partir do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP (ISSL), e da aplicação de um questionário para identificar os estressores ocupacionais apresentados no ambiente de trabalho em servidores da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), é inquestionável a indispensabilidade de demasiada atenção por parte da gestão de pessoas para formular, implantar, monitorar e implementar estratégias preventivas e interventivas a fim de contribuir para a saúde organizacional e para o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores.

Mas afinal, de onde surge o estresse? Uma resposta pode ser a de Villalobos (2004 *apud* REIS; FERNANDES; GOMES, 2010, p. 716):

A relação entre estresse e trabalho vem sendo estudada há muito tempo, e ressalta-se que os fatores psicossociais dentro da organização se apresentam como um conjunto de percepções e experiências, ou seja, existem diversos fatores contribuintes como o trabalho em si, o ambiente estrutural, condições da organização e características sociais bem como a subjetividade, suas necessidades, cultura, experiências, estilo de vida e sua percepção de mundo. Inclui, entre os principais fatores psicossociais do trabalho geradores de estresse, aspectos da organização, gestão e processo de trabalho e as relações humanas, ou seja, diversas variáveis deste macro

contexto que interagem entre si, juntos também como os elementos que compõem o ambiente organizacional

Por sua vez, o termo “estressor ocupacional” designa, segundo Prado (2016, p. 716), “estímulos que são gerados no trabalho e têm consequências físicas ou psicológicas negativas para um maior número de indivíduos expostos a eles”.

Ao analisar os fatores de interação organizacional, podemos citar também os aspectos intrínsecos ao indivíduo, ou seja, a subjetividade de cada sujeito e a forma como atuam os agentes estressores, considerando que nessa análise incluem-se o estilo de vida, as estratégias de *cooping*, o apoio social, assim como a vulnerabilidade e a resistência ao estresse. De fato, como afirma Fernandes (1999 *apud* REIS; FERNANDES; GOMES, 2010, p. 716),

Os fatores internos à organização possuem um peso muito grande para serem geradores do estresse, porém não podemos desclassificar os fatores externos a ela, dá-se a importância para mediadores da subjetividade do indivíduo que podem ser agentes desencadeadores ou fortalecedores do estresse.

Assim como os autores anteriormente citados, Kalimo (1988 *apud* REIS; FERNANDES; GOMES, 2010), ao se referir aos fatores psicossociais que também implicam a saúde do trabalhador, considera em seu estudo algumas variáveis, tais como, os aspectos do ambiente de trabalho e também de caráter individual, como experiências passadas, fatores genéticos e as condições de vida. O autor refere que são fatores que vão influenciar diretamente no modo como os indivíduos interpretam suas vivências (KALIMO, 1988 *apud* REIS; FERNANDES; GOMES, 2010). Kalimo ressalta ainda a importância de se avaliar tais aspectos, porém com enfoque no grupo, já que pressupõe que a influência de um fator psicossocial é intensa e se apresenta com menor relevância do que a vulnerabilidade individual.

Prado (2016, p. 286), em seus estudos, define o estresse ocupacional como sendo “um estado que há um desgaste do organismo humano e/ou a diminuição da capacidade de trabalho”. Assim como os autores citados anteriormente, Prado também refere que o estresse ocupacional é variante de diversas condições, e que o ambiente organizacional por si só não é capaz de desencadear uma enfermidade orgânica ou provocar uma disfunção significativa na vida do indivíduo. Para que isso aconteça,

[...] é preciso que outras condições atuem também, como a vulnerabilidade orgânica ou a forma como o indivíduo avalia e enfrenta a situação estressora. Os estudos científicos voltados ao estresse ocupacional se estendem sobre a preocupação na provável relação com o adoecimento ou sofrimento que acarreta. (PRADO, 2016, p. 286).

Podemos dizer que os trabalhadores sofrem diretamente um impacto considerável diante das significativas transformações que ocorrem em nossa sociedade, como mudanças sociais, econômicas e tecnológicas; mudanças essas que interferem e atuam diretamente no funcionamento do trabalho, dando novos rumos e sentido a ele. Ainda segundo Prado (2016), a era globalizada se constitui de diversos fatores, entre eles, a alta competitividade no mercado de trabalho, mão de obra terceirizada e a concorrência acirrada, podendo ocasionar desgastes cognitivos e fisiológicos para o indivíduo.

Outro fator importante a se destacar é em relação às atividades que exigem do trabalhador alto grau de competência, como responsabilidade, agilidade de decisão para resultados satisfatórios, em que os trabalhadores estão cada dia mais renunciando ao lazer e ao descanso que o corpo e a mente necessitam, proporcionando assim a ausência de qualidade de vida para o trabalhador. Nesse contexto, podemos dizer que o estresse ocupacional pode ser entendido como um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico associado às experiências de trabalho (PRADO, 2016).

Sabemos que os agentes estressores são de origem extraorganizacional e organizacional, individuais e coletivas. Prado refere que, para o diagnóstico completo dos fatores estressantes, sejam também consideradas as vertentes biológica, psicológica e sociológica, que, apesar de distintas, são complementares e estão interligadas. No âmbito biológico, Prado refere que o estresse é definido especialmente pelo grau de desgaste do corpo.

Contudo, quando falamos de processos efetivos, emocionais e intelectuais do indivíduo, os mesmos correspondem à abordagem psicológica, ou seja, é a maneira pela qual este indivíduo interage e se relaciona com o meio, ou seja, com as outras pessoas e com o mundo ao seu redor. Já a vertente sociológica refere-se à compreensão das variáveis que se fazem presentes no contexto da sociedade como um todo. O reconhecimento dos sintomas do estresse ocupacional é essencialmente clínico, baseado na investigação individual e no risco que as situações de trabalho oferecem.

Como podemos observar, diante das demandas crescentes do mercado de trabalho, bem como das mudanças em nossa sociedade, o indivíduo necessita estar em constante evolução. Assim, começamos a nos questionar sobre o que fazer diante de tal situação de estresse que vem sendo crescente em nosso cenário?

Burnout, o que é?

Quando falamos de estresse organizacional, não podemos deixar de citar a síndrome de *burnout*, que é conhecida também como a “síndrome do esgotamento” e tem sido apontada como um fenômeno em expansão.

A definição mais amplamente aceita é a baseada na perspectiva psicossocial que busca identificar as condições no ambiente de trabalho que conduzem ao *burnout* e os sintomas específicos que caracterizam a síndrome (REZENDE, 2012; BATISTA *et al.*, 2016 *apud* PRADO, 2016).

Burnout pode ser definida ainda como uma resposta a longo prazo a estressores crônicos no trabalho, sejam eles emocionais e interpessoais, podendo ser classificados como exaustão emocional, despersonalização e ineficácia (SCHAUFELI; PEETERS, 2000; MASLACH *et al.*, 2001 *apud* PRADO, 2016).

Seus sintomas podem manifestar-se com a apresentação de fadiga persistente, falta de energia, adoção de condutas de distanciamento afetivo, insensibilidade, indiferença ou irritabilidade relacionadas ao trabalho, além de sentimentos de ineficiência e baixa realização pessoal (VIEIRA, 2010 *apud* PRADO, 2016).

De acordo com Maslach *et al.* (*apud* PRADO, 2016, p. 287), existem 4 fases em que a síndrome de *burnout* se desenvolve: idealismo, onde o trabalho se apresenta interessante e supre todas as necessidades do indivíduo; realismo: o trabalho já não satisfaz suas necessidades e as expectativas que o indivíduo tinha não foram supridas e estão desprovidos de recompensas e reconhecimento profissional; estagnação e frustração: a disposição, o entusiasmo que havia no início se tornam fadiga crônica e irritabilidade; e, por último, a apatia: gera no trabalhador um sentimento de fracasso, perda da autoestima e autoconfiança.

Por se tratar de uma síndrome cujos efeitos se apresentam variáveis em termos psicológicos, físicos e alterações de conduta, o diagnóstico acaba sendo mais complexo, pois quando falamos em ordem psíquica, uma das implicações ao indivíduo é que o mesmo responde inadequadamente à tensão e aos estímulos, como apontado por Coser (2013 *apud* PRADO, 2016, p. 288): “perde o eixo, encontra dificuldade de aprendizagem, tem insônia, pesadelos, impotência e apatia, extingue laços afetivos e evita restabelecer novos vínculos, isola-se, afasta-se dos familiares e demonstra desinteresse pelo emprego”.

Afinal, qual é a diferença entre o estresse ocupacional e a síndrome de *burnout*? A diferença está no fato de que, no estresse, podem ser analisados pontos positivos e negativos, além da influência de sintomas físicos com emoções exacerbadas. Agora, quando falamos de *burnout*, são predominantes apenas os aspectos negativos.

Em estudo realizado por Benevides-Pereira (2002 *apud* PRADO, 2016), foi diagnosticado que existem algumas atividades profissionais cujos trabalhadores estão mais propensos a desenvolverem o desgaste emocional. Foi revelado que a síndrome de *burnout* “acomete principalmente os profissionais que prestam assistência ao outro, tais como, profissionais da saúde, educação e serviços humanos” (Idem, p. 288).

Prado (2016) trouxe um estudo realizado por Fabichak *et al.* (2014, p. 288), no qual foram observados médicos residentes, com o objetivo de identificar a frequência da síndrome de *burnout*: que se caracteriza como a exposição dos colaboradores aos agentes estressores organizacionais presentes nas condições de trabalho. Foi levantado então que 50%, sendo a maioria no gênero feminino com faixa etária entre 26 anos, apresentavam critérios para a síndrome de *burnout* e exposição ao estresse organizacional. Os autores trouxeram, então, a extrema necessidade de se realizar abordagens de cunho preventivo e enfrentamento do estresse ocupacional.

O estresse ocupacional afeta o indivíduo, a prestação de serviço e a qualidade dele, sendo necessário o trabalho preventivo. Prestar uma assistência de cunho preventivo é de extrema importância, pois salienta a dimensão humana e ressalta o quão necessário é o cuidado e respeito à saúde do trabalhador (PRADO, 2016). Ao realizar o enfrentamento do estresse, teremos em nossas organizações trabalhadores com maior disposição e melhor qualidade de vida, minimizando assim as consequências para o âmbito organizacional e social, com a promoção do bem-estar emocional e físico do indivíduo.

Para que haja a redução do estresse no ambiente organizacional, devemos levar em consideração que este é um problema que engloba diversas interfaces. Por esse motivo, é necessário que vários aspectos sejam envolvidos, desde alimentação, momentos de relaxamento, prática de exercícios físicos, assim como devem ser consideradas também as práticas organizacionais como um todo e que o ambiente de trabalho é agente estressor. Por esses fatores, é considerável que haja um olhar mais crítico e profundo frente às práticas organizacionais, por exemplo, comunicação hierárquica, seleção adequada, participação e valorização profissional, capacitação profissional, apoio aos funcionários (não só na organização), como também fora dela, planos de carreira, comunicação assertiva, entre outros aspectos nos quais o colaborador sinta-se valorizado.

Todas essas ações são provedoras e desencadeadoras para que haja qualidade de vida no ambiente organizacional e fora dele, pois, como sabemos, o sujeito é único, “e com relação e interação com o meio” (SCHERMERHORN, 1999 *apud* PRADO, 2016, p. 288). De fato, dentre os fatores organizacionais que mais afetam a vida do trabalhador, podemos citar sobrecarga no trabalho, falta de estímulos e de perspectivas, bem como fatores orgânicos, como ruídos, alteração do sono, necessidade de mudanças e ergonomia.

Pelos motivos apontados nesse texto, é imprescindível que seja dada a devida importância e implementadas práticas organizacionais assertivas, como também programas gerenciadores de qualidade de vida. Torna-se primordial encorajar o envolvimento e o comprometimento do trabalhador, e essa é uma ideia que deve ser praticada pelos gestores das organizações (MERINO, 2000 *apud* PRADO, 2016).

Envolver os indivíduos na estruturação de suas funções e fornecer a capacitação e as ferramentas necessárias para um desempenho eficiente é uma opção válida para a melhoria da qualidade e da produtividade no trabalho a ser desenvolvido.

Conclusão

Diante do estudo bibliográfico realizado acerca do estresse ocupacional, fica claro que este vem sendo um problema que atinge ainda mais a classe trabalhadora, visto que vivemos em uma sociedade que se reinventa a cada minuto e que os trabalhadores, o tempo todo, precisam estar suprindo essa demanda.

Sabendo que o estresse organizacional não é proveniente apenas de fatores organizacionais e sim de fatores subjetivos também, é necessário que se olhe o trabalhador como um todo e que, através disso, se criem estratégias que atuem de forma preventiva e também em caráter de tratamento, a fim de que haja um aumento no bem-estar e qualidade de vida do trabalhador.

A capacidade de se criar estratégias para criar um ambiente organizacional com qualidade é um fator que hoje é de extrema importância e muito necessário nas organizações, visto que reduz agentes estressores. As organizações devem estar capacitadas para tal, para suprir a demanda de seus empregados para uma melhor produtividade, bem como proporcionar aos seus trabalhadores qualidade de vida.

Referências

- CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Rev. Adm. Mackenzie** (online), São Paulo, v. 11, n. 5, p.4-31, out. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000500002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500002>.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G.; DIEHL, L.; ELY, K.; FREITAS, I. M.; SCHNEIDER, G. A. Estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento. **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 92-105, abr. 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/6462>. Acesso em: 23 jul. 2020.
- GOMES, T. D. da S.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Estresse ocupacional, um fenômeno coletivo: evidências em equipes de trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 18, n. 4, p. 485-493, dez. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3sGgpuV>. Acesso em: 21 ago. 2020. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.4.14415>.

GOULART JÚNIOR, E.; CAMARGO, M. L. **Identificação do estresse e dos estressores ocupacionais de trabalhadores da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IES)**. Relatório final de pesquisa. 2014.

GOULART JUNIOR, E.; LIPP, M. E. N. Estresse entre professoras do ensino fundamental de escolas públicas estaduais. **Psicologia em Estudo**, [s.l.], v. 13, n. 4, p.847- 857, dez. 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3sEWpZG>. Acesso em: 29 jul. 2020.

GUIMARÃES, M. C. Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 34, n. 120, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3tJ9l1Y>. Acesso em: 29 jul. 2020.

MARTINS, L. M. M.; BRONZATTI, J. A. G.; VIEIRA, C. S. C. A.; PARRA, S. H. B. Agentes estressores no trabalho e sugestões para amenizá-los: opiniões de enfermeiros de pós-graduação. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 52-58, mar. 2000. Disponível em: . Acesso em: 22 ago. <https://bit.ly/3eibDP2>. 2020.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: Vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. (org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 39-55.

OLIVEIRA, E. N.; AGUIAR, R. C.; ALMEIDA, M. T. O.; ELOIA, S. C.; LIRA, T. Q. Benefícios da atividade física para saúde mental. **Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 8, n. 50, p. 126-130, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/842/84217984006.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2020.

PRADO, C. E. P. **Estresse ocupacional**: causas e consequências. 2016. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v14n3a14.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

REIS, A. L. P. P. dos; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. Ferraz. Estresse e fatores psicossociais. **Psicol. Cienc. Prof.**, Brasília, v. 30, n. 4, p. 712-725, dez. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000400004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 jul. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000400004>.

TAMAYO, Á. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000300007>. Acesso em: 04 ago. 2020.

TRIGO, J. R.; COSTA, J. A. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-581, dez. 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3gwIN1m>. Acesso em: 12 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000400005>.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

Síndrome de *burnout* em vendedores e a relevância dos programas de qualidade de vida: um estudo teórico

Mariana Perez Araújo
Hugo Ferrari Cardoso

A presente pesquisa tem por objetivo realizar um estudo teórico acerca da síndrome de *burnout* em profissionais da área de vendas, ressaltando sua relevância, no sentido prejudicial, na qualidade de vida desses profissionais, bem como da equipe de trabalho. A partir de tais constatações, pretende-se refletir sobre a forma como programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) podem impactar positivamente a diminuição do *burnout*.

O profissional de vendas precisa transitar em diversos tipos de perfis e necessidades de clientes. De acordo com o Classificação Brasileira das Ocupações – CBO 5211-10, eles vendem mercadorias, auxiliam clientes na compra e troca de produtos, registram a saída de mercadorias, promovem e demonstram vendas. Isto seria uma descrição técnica de suas atividades, além do contato e troca de informações massivas ao longo do dia. Para tanto, alguns deles passam por treinamentos que visam formas de atendimento, técnicas de negociação e imprimem sua marca pessoal e experiência, desejando fidelizar estes clientes.

Entretanto, o excessivo volume de tarefas rotineiras e não rotineiras pode levar o indivíduo a vivenciar o estresse, que pode ser visto como a consequência da disparidade entre a percepção do funcionário sobre as características de um papel específico e o que é efetivamente realizado por ele dentro da organização (IDRIS, 2011). Quando não há integração entre as expectativas, as motivações do papel e sua efetiva execução, o desempenho tende a ser pior (LAMBERT; LAMBERT, 2001).

Em vários casos, as organizações pressionam o indivíduo a se adaptar, se adequar às novas demandas, o que pode ser reconhecido como pressão psicológica. Tal movimento, ao decorrer do tempo, tende a prejudicar a saúde dos colaboradores. Isto porque, nem sempre, as demandas são proporcionais às suas necessidades e perspectivas, podendo causar situações aversivas (ANTLOGA; MENDES, 2009).

Refletindo acerca do papel do indivíduo na sociedade, uma das áreas que são acometidas por este desajuste físico e psíquico é onde ocorrem as práticas laborais, especificamente, para os que trabalham com vendas. O trabalho com vendas demanda uma rotina metódica,

em que se deve cumprir normas pré-determinadas, como explicam Tomazini e Macêdo (2010, p. 220).

A organização do trabalho em vendas é vista pelos trabalhadores como sendo rígida, controlada por normas e regulamentos que devem obrigatoriamente fazer parte da rotina de todos. Mesmo os trabalhadores que ocupam os cargos de chefia, gerências e supervisões devem prestar contas e relatórios formais sobre as suas decisões.

Diante disto, compreende-se que um dos possíveis fatores estressores nesta categoria de trabalho é a rigidez, presente nos processos inerentes à rotina, independentemente da função exercida (TOMAZINI; MACEDO, 2010). O estresse é uma reação emocional na qual o corpo produz um efeito no organismo, visando protegê-lo de alguma situação que cause medo, confusão ou excitação.

As reações que acometem um organismo com estresse, de acordo com Bruzatti e Lima (2008), estão associadas emocionalmente à ansiedade, medo, aversão, desânimo e reclusão. Já os fatores físicos são exemplificados por alergias, gastrites, diarreia e alteração no organismo, além do desinteresse pela atividade sexual, desencadeando doenças como: hipertensão, infarto, derrame, câncer, úlcera, depressão, artrite e dores de cabeça.

Estresse e a síndrome de *burnout*

Mediante a dificuldade de enfrentamento das situações adversas, Lipp e Rocha (1996) e Martins (2007) descrevem que as fases de estresse correspondem a um quadro sintomático específico caracterizado por estados de alerta, resistência, quase exaustão e a exaustão.

A fase de *alerta* é considerada a resposta inicial do organismo ante o estressor. Nesta fase, o organismo desencadeia reações fisiológicas de sobrevivência, tais como: aumento da pressão arterial, tensão muscular, elevação no nível de atenção, velocidade na articulação de pensamentos, aumento na motivação e disponibilidade para se envolver em novos projetos. A fase de *resistência* acontece quando há persistência do estressor e reação passiva diante deste. A *quase exaustão* caracteriza-se pelo início do esgotamento do organismo diante do estresse e do surgimento de doenças, ainda não tão debilitantes quanto a fase de *exaustão*. Esta última fase, por sua vez, se evidencia pela impossibilidade de resistência do organismo diante do estressor e pelo surgimento de morbidades somáticas e psíquicas que podem levar à morte (LIPP; ROCHA, 1996).

A constante vivência do estresse pode levar a pessoa a desenvolver a síndrome de *burnout*. Segundo Maslach e Leiter (1999), esta síndrome é desenvolvida em resposta a

fontes crônicas de estresse emocional e interpessoal no trabalho. De acordo com Minardi (2010), o *burnout* se apresenta como uma síndrome complexa que acarreta consequências muito variadas, atingindo a integridade físico-psicológica e comportamental do indivíduo.

Levando em consideração algumas características na função do vendedor, os estudos de França (2014) e Damiani (2011) citam uma possível relação da ocorrência do *burnout* nas atividades que apresentam contato com o público e exigências com metas. Tendo em vista a síndrome de *burnout* como um fenômeno psicossocial, França (2014) ressalta em sua pesquisa que esta patologia acomete em especial trabalhadores que desenvolvem suas atividades, de forma direta e emocional com o público. O autor afirma que *burnout* pode refletir na vida do indivíduo como exaustão emocional, despersonalização e a falta de realização pessoal.

Damiani (2011) esclarece o *burnout* como uma forma de estresse laboral ou intensificação do estresse em si e sua origem deriva das tensões emocionais e enfrentamentos que o indivíduo pode ter no ambiente de trabalho. É possível, inclusive, que as cobranças em relação às metas possam gerar dentro deste contexto a competição, ocasionando a rivalidade entre a equipe.

Trazendo o estresse para o esgotamento profissional, vale destacar que Aranda (2005) acredita que a entrada para a síndrome de *burnout* é uma aflição (estresse patológico) produzido por um desequilíbrio entre expectativas e realidades do trabalho, com manifestações psicológicas e físicas, com repercussões na vida pessoal, social e institucional onde ele trabalha; em casos extremos, pode levar à morte. Alguns outros autores descrevem que o *burnout* consiste na “síndrome da desistência”, uma vez que a pessoa deixa de investir em seu trabalho e nas relações afetivas, o impossibilitando de envolver-se emocionalmente com todos com quem se relaciona.

Existem quatro concepções teóricas que estabelecem a definição da síndrome de *burnout*: a *concepção clínica*, em que a síndrome é caracterizada como um conjunto de sintomas, tais como, fadiga física e mental, falta de entusiasmo pelo trabalho e pela vida, sentimento de impotência e inutilidade. A *concepção sociopsicológica* que evidencia as variáveis socioambientais como coadjuvantes do processo de desenvolvimento do *burnout*. A *concepção organizacional*, em que o *burnout* é a consequência de um desajuste entre as necessidades apresentadas pelo trabalhador e os interesses da instituição. Nesta teoria, entende-se que as pessoas veem a síndrome como resultado das condições de estresse no trabalho e a tensão por ele gerada. E a *concepção sócio-histórica*, que prioriza o papel da sociedade, cada vez mais individualista e competitiva, mais do que os fatores pessoais ou institucionais (PEREIRA, 2010).

Trazendo Maslach (2005), o *burnout* caracteriza-se pela presença da exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, que ocorrem frequentemente em pessoas que executam algum tipo de trabalho em que precisem se relacionar com pessoas de forma próxima e direta.

Na exaustão emocional, o trabalhador se sente esgotado, com forças diminuídas e exaurido de recursos físicos e emocionais, com dificuldades para enfrentar mais um dia de trabalho e queixando-se frequentemente de estar sobrecarregado. A despersonalização é uma tentativa de colocar distância entre si e as pessoas com quem se relaciona no trabalho. Este estado se refere ao desenvolvimento de atitudes negativas e insensíveis para com as pessoas com quem se trabalha. Com o avanço da despersonalização, o trabalhador reduz a quantidade de tempo que passa no trabalho e a quantidade de energia despendida na realização do mesmo, o que interfere na qualidade do seu desempenho. A realização profissional diminuída parece surgir de forma mais clara a partir da falta de recursos relevantes, enquanto a exaustão emocional e a despersonalização derivam da sobrecarga de trabalho e dos conflitos sociais (MASLACH, 2005).

Qualidade de vida no trabalho

Para entender mais sobre a qualidade de vida no contexto das relações de trabalho, trazemos o conceito transformado em QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), surgido na década de 1950 com os estudos de Eric Trist, sobre as experiências que permeavam a relação indivíduo-trabalho-organização. O acadêmico queria repensar as estruturas da tarefa para tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. Entretanto, somente na década de 1970 que o termo ganhou força e notoriedade, quando um professor da Universidade da Califórnia usou o QVT para falar sobre bem-estar, saúde e como eles estavam diretamente relacionados com o desempenho dos profissionais nas empresas. Na ocasião, foram pontuadas as consequências em um ambiente corporativo com funcionários desmotivados, e o que mais chamou atenção dos chefes presentes foi a conclusão de que profissionais desanimados produzem menos – e geram menos lucro para a organização (VIEIRA, 1996).

Nesse ínterim, ressalta-se a relevância da concepção de QVT, pois entende-se que o estresse tem ligação direta com problemas desencadeados pela baixa qualidade de vida (GIL, 2006). Os efeitos do estresse excessivo e contínuo não se restringem apenas ao comportamento de saúde. Além de possível desencadeador no desenvolvimento de inúmeras doenças, o estresse pode propiciar um prejuízo na qualidade de vida e na produtividade do ser humano, o que gera um grande interesse pelas causas e pelos métodos de redução do estresse (SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010).

Segundo Couto (1987), o estresse ocupacional acomete a qualidade de vida de uma pessoa interferindo na maneira como o indivíduo interage nas diversas áreas da sua vida. A relação de estresse e qualidade de vida tem recebido atenção de pesquisadores. A percepção de uma pessoa sobre a qualidade do funcionamento de seu organismo compõe o conceito de bem-estar definido pelo Grupo de Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde, juntamente com seus aspectos psicológicos de interação com o ambiente em que a pessoa vive. Para este grupo, a “qualidade de vida” corresponde à percepção do indivíduo em relação a sua posição na vida, tanto no contexto da cultura e sistema de valores aos quais ele está inserido, quanto aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (FLECK *et al.*, 2000).

Ainda, de acordo com Passos (2004), para garantir a QVT, o indivíduo tem que estar bem com as seis dimensões da saúde, que são: física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual. Afirmam Hackman e Richard (1997) que o clima organizacional e o desempenho representam fatores importantes na determinação da QVT. Se esta não proporcionar condições básicas, conduzirá à alienação do trabalhador e à insatisfação, diminuição da produtividade e conseqüentemente comportamentos que divergem da cultura do negócio. Se proporcionar, conduzirá a um clima de respeito e confiança, no qual o indivíduo poderá aumentar suas oportunidades de êxito, reduzindo o mecanismo rígido de controle social. Tratando-se do segmento de vendas, a grande maioria de vendedores executam suas atividades em pé e com grande interação entre pessoas, descrito por Tomazini e Macedo (2010), onde ocorre um número significativo de afastamentos por problemas vasculares.

Trigo, Teng e Hallak (2007) reiteram estas conseqüências, somando as de risco para a organização, na qual se aumentam os gastos tanto de dinheiro, como de tempo devido ao abandono do emprego dos trabalhadores acometidos pelo *burnout*, decaindo a qualidade do serviço e a quantidade de trabalho, prejudicando assim a organização. Para lidar com estas questões, a QVT prevê a prática de exercícios como: ginástica laboral, caminhadas, consciência corporal para identificar os focos de problema das doenças, palestras e outros.

Segundo Albuquerque e Limongi (1998), a QVT é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho.

Estudos sobre estresse, *burnout* e qualidade de vida no trabalho de vendedores

Poucas são as investigações sobre esses construtos com o público de vendedores, mas é sabido que existem fatores que são responsáveis por afetar a saúde dos trabalhadores, sendo o ambiente de trabalho um dos causadores do adoecimento psíquico, físico e emocional do sujeito, envolvendo aspectos internos e externos (TRINDADE; LAUTERT, 2010).

Atualmente, os profissionais que trabalham com vendas buscam dentro da jornada de trabalho cumprir a expectativa da empresa em relação ao seu bom desempenho. Muitos trabalhadores relatam que as metas não são simples de serem alcançadas, proporcionando incertezas e tensões. Portanto, o gerente tem o papel de discutir com sua equipe o cumprimento de metas (MACHADO, 2009).

Com as descrições trazidas por Lipp e Malagris (2004), o estresse excessivo tem sido considerado um dos principais problemas do mundo moderno, sendo tema de interesse da Organização Mundial da Saúde. A síndrome de *burnout* pode interferir na qualidade de vida do indivíduo, levando-o a uma série de prejuízos, como: problemas de interação social, familiar, falta de motivação para atividades em geral, doenças físicas e psicológicas, além de problemas laborais (LIPP, 2004).

De acordo com Julião (2001), a promoção da qualidade de vida no trabalho é um assunto estratégico nas empresas, entre os impactos da baixa qualidade de vida do trabalhador nas atividades da empresa, estão: baixa produtividade, elevados índices de rotatividade, altos custos de assistência médica, entre muitos outros. Por outro lado, as pessoas estão cada vez mais exigentes em relação às condições de trabalho, resignificando e buscando resgatar a importância do valor do trabalho em suas vidas.

Conclusão

Estudar o estresse organizacional tem demonstrado congruência à aplicabilidade no ambiente de trabalho, uma vez que, ao identificar e entender os contextos e variáveis que cercam o estresse ocupacional, há uma compreensão em torno deste estado psicológico e suas consequências no desempenho orgânico dos trabalhadores.

Uma relação satisfatória com a atividade de trabalho é fundamental para o desenvolvimento nas diferentes áreas da vida humana e esta relação depende, em grande escala, dos suportes afetivos e sociais que os indivíduos recebem durante seu percurso profissional. O suporte afetivo provém do relacionamento com pessoas com as quais é possível compartilhar

preocupações, amarguras e esperanças, de modo que sua presença possa trazer sentimentos de segurança, conforto e confiança. Neste contexto, reforça-se a atuação do psicólogo organizacional no auxílio dos trabalhadores.

A qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social. Esta temática não depende somente do psicólogo organizacional, mas simultaneamente do indivíduo e da organização e este é o maior desafio: a capacidade de este profissional organizar de forma congruente estas relações, fazendo a ponte trabalhador-empregador.

Neste momento decisivo, em que as relações de trabalho são questionadas a todo momento, a gestão participativa dos trabalhadores é a real habilitadora do lucro e da sobrevivência das organizações. A compreensão dos fatores estressores, identificados através de um programa mútuo de melhoria na qualidade de vida, propondo novas direções para as relações de trabalho, e que busque incansavelmente elevar a saúde física e mental dos trabalhadores será fator imperativo deste momento em diante.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998.

ANTLOGA, C. S.; MENDES, A. M. **Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

ARANDA, C.; PANDO, M.; TORRES, T.; SALAZAR, J.; FRANCO, S. Factores psicosociales laborales del síndrome de *burnout*. **Anales de la Facultad de Medicina**, v. 66, n. 3, p. 235-331, 2005.

BAKEMAN, R.; GOTTMAN, J. M. **Observing Interaction**: a Introduction to Sequential Analysis. Londres: Cambridge University Press, 1997.

BRUZATTI, C. S.; LIMA, G. A. **Stress nas organizações**: um estudo sobre as influências do stress no comportamento dos funcionários do centro de saúde de Presidente Bernardes – SP. Presidente Prudente: Universidade do Oeste Paulista, 2008. p. 19-20.

BORINE, R. C. C.; WANDERLEY, K. S.; BASSITT, D. P. Relação entre a qualidade de vida e o estresse em acadêmicos da área da saúde. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, v. 6, n. 1, p. 100-118, 2015.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: CO, 1987.

DAMIANI, D. **Síndrome de burnout**. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3tHcjEd>. Acesso em: 18 set. 2019.

FLECK, M. P. A.; LOUZADA, S.; XAVIER, M.; CACHAMOVICH, E.; VIEIRA, L. S.; PINZON, V. Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação da qualidade de vida “WHOQOL-bref”. **Revista de Saúde Pública**, v. 34, n. 2, p. 178-183, 2000.

FRANÇA, T. L. B. et al. **Síndrome de Burnout**. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3en0AEi>. Acesso em: 23 jun. 2018.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

HACKMAN, J.; RICHARD, J. L. Suttle improving Life at Work: Behavioral. **Science Approaches to Organizaconal Chance**. Santa Monica, 1977.

IDRIS, K. M. Over time effects of role stress on psychological strain among malaysian public university academics. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 9, p. 154-161, 2011.

JULIÃO, P. **Qualidade de Vida no Trabalho – Avaliação em empresa do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema da qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16949**. Trabalho de conclusão do curso de Economia. USP, 2001.

LAMBERT, V.; LAMBERT, C. Literature review of role stress/strain on nurses: an international perspective. **Nursing and Health Science**, v. 33, p. 161-172, 2001.

LIPP, M. E. N.; ROCHA, J. C. **Stress, hipertensão arterial e qualidade de vida**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1996.

LIPP, M. N.; MALAGRIS, L. M. **Psicoterapia Comportamental e Cognitiva**. São Paulo: Editora, 1998.

MACHADO, R. **Em que posso ajudar? Avaliação de sinais de sofrimento psíquicos em vendedores que trabalham no comércio de shopping center da grande Florianópolis**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Psicologia e Trabalho Humano) - Faculdade de Psicologia, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2009.

MARTINS, M. G. T. Sintomas de stress em professores brasileiros. **Revista Lusófona de Educação**, v. 10, n. 13, p. 109-128, 2007.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho**: fonte de prazer ou desgaste? Guia para vender o estresse na empresa. Tradução M. S. Martins. Campinas: Papirus, 1999

MASLACH, C. Entendendo o *burnout*. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (ed.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 122-148.

MINARDI, F. F. **Meio Ambiente do trabalho**: proteção jurídica à saúde mental. Curitiba, 2010.

MTE/SPPE. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO 2002. Brasília: MTE, 2002.

PASSOS, R. C. **A contribuição do Serviço Social para a qualidade de vida dos colaboradores da Tractebel Energia SA**. 2004. Monografia (Curso de Serviço Social) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PEREIRA, A. M. T. B. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M.; LIPP, M. E. N. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. **Paideia**, v. 20, n. 45, p. 73-81, 2010.

TOMAZINI, T.; MACÊDO, K. B. As vivências dos trabalhadores de um *shopping center* em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 220, 2010.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de *burnout* ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de psiquiatria clínica**, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

TRINDADE, L. L.; LAUTERT, L. Síndrome de *burnout* entre os trabalhadores da estratégia de saúde da família. **Revista da Escola Enfermagem**, USP, v. 44, n. 2, p. 274-279, 2010.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total**. Florianópolis: 1996.

Retorno ao trabalho após afastamento por episódios depressivos: reflexão sobre os desafios da gestão

Rubens Dia Perez Junior
Marianne Ramos Feijó

Introdução

O transtorno mental é a terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil e o episódio depressivo o diagnóstico mais frequentemente apresentado, dentre os trabalhadores que se afastam por sofrimento psíquico. Entre os anos de 2005 e 2015, o número de pessoas vítimas de depressão no Brasil teve um aumento de 14%, o que equivale a 11.587.577 pessoas que adoeceram desta forma, o que só se apresenta em maiores proporções nos Estados Unidos, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). Esses estudos mostraram que, até 2020, o transtorno depressivo se tornará o segundo maior motivo de afastamento de trabalhadores, a nível mundial (FEITOSA; FERNANDES, 2020).

De acordo com o DSM V, há vários transtornos depressivos que diferem em algumas características de duração, etiologia e os momentos em que surgem acompanhados de suas reações, sendo o mais frequente o transtorno depressivo maior. Entre eles as semelhanças mais comuns são os sintomas de humor triste, alterações cognitivas e somáticas que desencadeiam prejuízos no funcionamento e desenvolvimento do indivíduo. O transtorno depressivo maior apresenta em suas características cinco ou mais desses sintomas: humor deprimido, diminuição do interesse e prazer, perda ou ganho de peso, insônia ou hipersonia, agitação ou retardo, fadiga ou perda de energia, sentimentos de inutilidade, capacidade diminuída de concentração e pensamentos de mortes. Esses sintomas afetam o funcionamento social, profissional e outras áreas significativas para o desenvolvimento humano (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2014).

Os afastamentos do trabalho associados aos episódios depressivos, os sintomas e as características de tal doença são focos relevantes de estudo inclusive por que a depressão pode vir acompanhada de outros sintomas e doenças, chamados tecnicamente de comorbidades. A síndrome de *burnout* associada ao estresse no ambiente de trabalho, com prejuízos nas relações de trabalho e na atividade laboral do trabalhador, é um exemplo de possível comorbidade com a depressão (CARLOTTO, 2002; CARLOTTO, 2010 *apud* BATISTA; CARLOTTO; MOREIRA *et al*, 2013).

Considerados os aspectos psicossociais que devem ser cuidados para prevenção do adoecimento de trabalhadores, cabe ressaltar que o afastamento do trabalho, mesmo quando necessário e indicado por profissionais de saúde, afasta o trabalhador de pessoas e de tarefas que podem ser importantes. Na sociedade atual, o trabalho é a principal fonte de sustento e um aspecto essencial da vida de muitos adultos, para os quais geralmente a satisfação no trabalho e a produtividade exercem um papel fundamental na construção de sua identidade. Para tais adultos, o trabalho é fonte de integração social, de acesso à renda e de atribuição de sentido alinhada a valores essenciais (DUTRA; COSTA; SAMPAIO 2016).

A despeito da importância e da necessidade do trabalho para a maioria dos adultos na sociedade contemporânea, com a chegada de uma nova tecnologia no século XX e as mudanças contínuas nos processos de trabalho, novas ferramentas de trabalho e novas metas e expectativas foram sendo criadas, o que afetou trabalhadores e suas relações de trabalhos. Ao mesmo tempo que trouxeram diversos benefícios e melhorias, essas mudanças tecnológicas vêm acompanhadas de pressões aos trabalhadores e surgem como barreiras para os afastados ou desempregados (MUROFOSI; MARZIALE, 2001 *apud* MENDES; CARNEIRO, 2012).

No trabalho, há necessidade de aprendizado contínuo, multiplicidade e velocidade de informações, metas cada vez maiores, em ambientes de trabalho que não são necessariamente adequados, o que resulta em vulnerabilidade de trabalhadores ao adoecimento. As condições inadequadas são as grandes causas de doenças e restrições na saúde do trabalhador, com prejuízos para a qualidade de vida pessoal e familiar. Contudo, o afastamento e a ausência no mercado de trabalho também afetam negativamente adultos, suas famílias e as redes de pessoas das quais fazem parte. Redução da autoestima, sensação de baixa produtividade e de inadequação social são alguns dos efeitos do desemprego, que pode ser acompanhado de diversas formas de adoecimento e de manifestação de sofrimento psíquico, o que pode excluir ainda mais o trabalhador dos postos de trabalho. Desta forma, medidas eficazes de empregabilidade, segurança, garantias dos direitos aos trabalhadores e projetos estratégicos da organização são intervenções relevantes, que reduzem o adoecimento (DUTRA; COSTA; SAMPAIO, 2016).

Segundo Kalman (2004 *apud* MOREIRA; MACIEL; ARAÚJO, 2013), nos tempos atuais, a relação trabalho e saúde mental vem ganhando mais relevância, conforme vêm se tornando mais evidentes os casos de adoecimento no contexto laboral e o surgimento no aumento do número de trabalhadores afastados de suas funções devido ao agravamento em doenças psicológicas, entre elas, a depressão. Conforme abordado, o transtorno mental tornou-se uma das principais causas de afastamento do trabalho, sendo dentre os transtornos

mentais diagnosticados a depressão mais frequentemente atestada para requisição de auxílio-doença por uma disfunção na capacidade laborativa, segundo a OMS (FEITOSA; FERNANDES, 2020).

Um dos grandes desafios na relação entre transtorno mental e trabalho é identificar de forma nítida o surgimento dessas doenças no ambiente laboral e descrever de forma complexa e aprofundada as suas consequências (SILVA *et al.*, 2009). Além disso, se o trabalho é, para a maioria, uma fonte importante de realização social, segurança e de bem-estar, o acesso e a manutenção do mesmo tendem a afetar a construção da identidade do trabalhador, portanto, a função que apresenta sobre seu papel social. O afastamento do trabalho ou desemprego, por outro lado, podem agravar problemas da saúde, expondo a doenças, prejuízos na qualidade de vida e a indisposição para manter suas redes sociais. De acordo com estudos, trabalhadores devem ser readaptados ou reabilitados em seus postos de trabalhos ou uma função adequada, a fim de evitar que o trabalhador perca exatamente esse fundamento social, como também garantindo o bem-estar econômico para o trabalhador reinserido (WADDELL; BURTON, 2006 *apud* DUTRA; COSTA; SAMPAIO, 2016).

A pesquisa bibliográfica objetivou discutir a necessidade de cuidado com as condições e relações de trabalho que tornam trabalhadores mais vulneráveis ao adoecimento, motivo pelo qual cabe destacar que ambientes cada vez mais competitivos e com elevada cobrança geram riscos ao trabalhador, que se afastado para tratamento não deve ser exposto novamente aos fatores que contribuíram para o seu adoecimento. A área de gestão de pessoas deve investir continuamente em melhorias nas condições e relações de trabalho e tem importante papel no encaminhamento aos serviços de saúde e no processo de retorno do trabalhador que se afastou. Excesso de cobrança, metas impossíveis, violência no enfrentamento de conflitos devem ser foco de atenção de gestores, inclusive por que minam a confiança de trabalhadores e de equipes, que podem internalizar altas exigências e entrar em um processo de desvalorização que afeta a sua identidade profissional, seus vínculos e pode torná-lo refém das organizações (MOREIRA; MACIEL; ARAÚJO, 2013).

O retorno ao trabalho após um episódio depressivo não demanda apenas desafios de cunho técnico e de retomada de informações e preparo prático. Ações multiprofissionais de atenção ao processo de reinserção do trabalhador, com um objetivo maior do que apenas a retomada de suas funções, que inclua mudanças no ambiente laboral, humanização e cuidado com relações e bem-estar da equipe de trabalho são importantes. Trata-se de buscar um novo patamar nas práticas laborais e nas relações, com uma visão mais crítica e sustentável do ponto de vista da saúde, com base em estudos aprofundados que produzem

novos modelos de gestão (NEVES; NUNES; MAGALHÃES, 2015). A partir desses pontos, esse estudo traz uma reflexão acerca dos desafios da gestão no retorno do trabalhador à organização, após afastamento por diagnóstico de transtorno depressivo.

Objetivos

O objetivo geral deste capítulo é compreender o processo de retorno de trabalhadores afastados por episódios depressivos, considerando as condições de trabalho e a gestão como possíveis facilitadores.

Os objetivos específicos são:

- Estudar, por meio da revisão bibliográfica, as condições de trabalho e o adoecimento do trabalhador afastado por episódio depressivo;
- Refletir sobre os desafios dos gestores e possíveis ações que possam facilitar o processo de retorno dos trabalhadores afastados, segundo os artigos pesquisados.

Metodologia

O estudo refere-se a uma revisão bibliográfica narrativa, com análise de conteúdo, após organização de dados e categorização de acordo com temas pré definidos. Para o presente trabalho, foram acessados artigos nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Realizou-se pesquisa de artigos publicados nos últimos 10 anos em ambas as bases, que tratassem de episódios depressivos em trabalhadores, do afastamento e retorno dos mesmos ao trabalho por tal diagnóstico (critério de inclusão). No Portal CAPES foram encontrados 6 artigos com os descritores: depressão e trabalho. No SCIELO, com os mesmos descritores, encontrou-se 4 artigos, através de uma busca ampliada com os descritores: depressão e trabalho e retorno.

Foi realizada leitura sistemática dos 10 artigos selecionados, identificados no quadro a seguir, para compreensão do tema estudado e organização dos resultados de acordo com as categorias pré estabelecidas, quais sejam: condições de trabalho associadas ao adoecimento, relação de trabalho e conflitos, retorno ao trabalho após afastamento e medidas de ação e prevenção.

Quadro 1 – Caracterização dos artigos selecionados.

Ano/ Autores	Revista	Título	Ideias principais
2011. CAVALHEIRO, Gabriela e TOLFO, Suzana da Rosa	Psico. USF	Trabalho e depressão: um estudo com profissionais afastados do ambiente laboral	A associação do trabalho e depressão, por meio de trabalhadores afastados de uma universidade.
2011. JARDIM, Silvia	Bras. Saúde Ocupacional.	Depressão e trabalho: ruptura de laço social	Discute o termo <i>depressão</i> dentro do contexto de trabalho das peculiaridades do mal-estar contemporâneo no trabalho.
2011. OLIVIER, Marilene, PEREZ, Cristiani Storch e BEHR, Simone da Costa Fernandes.	RAC, Curitiba	Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários	Estudo de como passou a ser o cotidiano dos trabalhadores do Banco, após afastamento por licença médica, devido a transtornos mentais, tanto no aspecto laboral como pessoal.
2012. GOLDSCHMIDT, Rodrigo e FERRAZ, Diego	Revista de Direitos e Garantias Fundamentais	Depressão acometida ao trabalhador agroindustrial: restrição à eficácia do direito fundamental social ao trabalho digno	A relação da depressão com o trabalho realizado nas agroindústrias. Modelo de intervenção e direitos dos trabalhadores.
2013. BATISTA, Jaqueline Brito, CARLOTTO, Mary Sandra e MOREIRA, Antonio Marcos.	Psico.	Depressão como causa de afastamento do trabalho: um estudo com professores do ensino fundamental	Estudo que identifica afastamento do trabalho do professor em decorrência de depressão
2014. LINHARES, Antonio Roziano Ponte e SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares.	Cad. Ebape	Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica	Vivências depressivas ocorridas no ambiente bancário e seus efeitos na relação de trabalho.
2015. FERREIRA, Luana Aparecida Lima e FERREIRA, Lucas Lima.	Universitas: Ciência da Saúde	Depressão no trabalho da enfermagem: revisão sistemática da literatura	Estudos que apresentam grau de depressão ou comprometimento da saúde mental dos profissionais de enfermagem e podem ser influenciados por fatores internos e externos.
2015. NEVES, Robson da Fonseca, NUNES, Mônica de Oliveira e MAGALHÃES, Lilian	Cad. Saúde Pública	As interações entre os atores no retorno ao trabalho após afastamento por transtorno mental: uma metaetnografia	Processo do retorno ao trabalho após afastamento por transtornos mentais; visando explorar as interações, identificando obstáculos para o retorno.
2018. TOSTES, Maiza Vaz <i>et al.</i>	Saúde Debate	Sofrimento Mental de professores do ensino público	Fatores que levaram o sofrimento mental de professores do ensino público.
2020. MOURA, Denise Cristina Alves, LEITE, Isabel Cristina Gonçalves e GRECO, Rosângela Maria	TES (Trabalho, Educação e Saúde)	Prevalência de sintomas de depressão em agentes comunitários da saúde	Fatores ocupacionais, sociodemográficos e de estilo de vida dos agentes, relacionados à depressão.

Discussão dos resultados

Os artigos foram relidos com o propósito de destacar informações científicas relevantes sobre o tema estudado. A discussão dos resultados do presente trabalho foi organizada em subtítulos, nos quais se apresenta o ponto de vista da pesquisa dos autores abordados. Trazemos as condições de trabalho e adoecimento de trabalhadores com manifestações depressivas, o retorno do trabalho, suas relações e os desafios para uma intervenção (em ações e prevenções) entre os principais assuntos a serem discutidos.

Condições de trabalho e depressão

Para Goldschmidt e Ferraz (2012), é evidente a contribuição do capitalismo para o progresso econômico e social. Trata-se de um modelo que faz com que profissionais se empenhem ao máximo em busca do capital; em casos mais específicos de trabalho, a força do serviço e empenho exigido de trabalhadores por um empregador, muitas vezes, transforma-se em situações mais agravantes para condições mínimas de trabalho. O modelo taylorismo implantado, por exemplo, no setor agro-industriário citado pelo autor, colabora para o agravamento da saúde, devido aos trabalhos monótonos, à carga de trabalho excessiva, à falta de autonomia do trabalhador, à falta de reconhecimento, às condições físicas excessivas e de risco, à falta de garantia no trabalho, à rotatividade, dentre outras situações de vivência do trabalhador que resultam em situações de depressão.

As mesmas condições ocorrem em um ambiente de trabalho com a falta de organização adequada; no caso de uma escola pública, os professores encontram situações de trabalho inadequadas (inclusive em salas de aula), salários baixos e uma frequente cobrança da direção e gestores. O professor diagnosticado com depressão, advinda dessas situações de trabalho, prejudica a relação com os alunos e os envolvidos com a instituição. Seu afastamento, na maioria das vezes solicitado, revela que o problema é mais amplo do que se imagina, ainda que mais casos de afastamento ocorram na mesma instituição, exigindo que o motivo desses afastamentos seja estudado e avaliado o mais rápido possível (BATISTA; CARLOTTO; MOREIRA, 2013). O sofrimento mental de acordo com o gênero leva em consideração maiores casos em mulheres do que em homens, tanto nos casos de professores como na população em geral, devido às mulheres terem que conciliar afazeres domésticos com o trabalho, além da situação de preconceito vivenciado por elas. É necessário então trazer esse ponto como referência para lidar com os cuidados da saúde mental especificamente (TOSTES *et al.*, 2018).

Quando se identificam os fatores de risco que estão relacionados com o adoecimento mental dos trabalhadores, torna-se mais fácil elaborar planos e estratégias com o intuito de minimizar e combater esses riscos. Sendo assim, mostra-se cada vez mais importante a participação de projetos de saúde mental nesse contexto, levando a condições de trabalho mais adequadas (MOURA; LEITE; GRECO, 2020).

Relação de trabalho e conflitos

Os autores Oliver, Perez e Behr (2011) realizaram uma pesquisa qualitativa com bancários afastados por transtornos mentais, em que mostraram as dificuldades encontradas nos relacionamentos com colegas de trabalho e gestores. O preconceito entre os colegas de trabalho e gestores agrava mais a situação para o processo de readaptação do trabalhador diagnosticado com transtorno mental. O ritmo no serviço acaba variando (devido às condições de saúde) e não encontram uma compreensão por parte dos colegas. A maioria dos participantes da pesquisa relatou serem vítimas de piadas, cobrança excessiva, gerando sentimentos de incapacidade e inutilidade. Por parte dos gestores, os desafios por metas e as punições pela falta de desempenho são os fatores mais citados, além da falta de preparo da gestão em não possuírem estratégias válidas para melhora no clima organizacional e por não encontrarem nenhuma categoria de espaço para diálogo entre funcionários e representantes dos recursos humanos.

Os conflitos no relacionamento com gestores ou supervisores trazem como consequência uma insatisfação no trabalho, aumentando a vontade de não permanecer mais no cargo, acompanhado dos sintomas depressivos. Esse conflito a longo prazo é prejudicial para o desenvolvimento de problemas depressivos e sintomas de desgaste físicos (SCHAEFER; MOOS, 1996 *apud* FERREIRA, Lucas; FERREIRA, Luana, 2015). Para uma restauração e resolução desses conflitos, ferramentas de estratégias para a aproximação entre gestores e subordinados, como o *feedback*, permitem um espaço para escuta e para fala dos trabalhadores, possibilitando um novo modo de agir frente às incertezas, ampliando as formas de atuação criadas através de um consenso entre as equipes. Enfim, o resgate à autonomia, à satisfação no trabalho e à melhoria de desempenho está ligado ao respeito nos relacionamentos e a uma construção política e cultural que permite mudanças estratégicas nas organizações e o resgate do sentido do trabalho (LINHARES; SIQUEIRA, 2014).

O retorno ao trabalho após afastamento

Para os trabalhadores que retornaram de uma licença por transtornos mentais, haverá sempre grandes desafios para sua readaptação, a começar pelas indiferenças com os colegas, insegurança e a falta de segurança, acarretando indiferenças por parte dos envolvidos. Alguns

trazem consigo os sentimentos de inutilidade, quando veem o profissional readaptado como incapaz de ocupar algum tipo de cargo e função dentro da organização. Lidar com o estresse e a falta de compreensão pode agravar ainda mais os sintomas negativos no ambiente de trabalho (OLIVER; PEREZ; BEHR, 2011).

O suporte social se faz necessário na perspectiva do retorno. Segundo sociólogos, trata-se de um mecanismo subjetivo para um retorno significativo ao trabalhador, permitindo uma construção do ambiente social adequado, que seria a melhor forma para reduzir a carga estressora (BLAZER, 2000 *apud* JARDIM, 2011). Se torna insuportável o fato de o sujeito não encontrar o lugar que ocupava dentro da organização, pois isso revela um modelo totalitarista em que a única opção seja o desemprego e afastamento, que resultam nos prejuízos da doença, não encontrando um lugar de construção social (JARDIM, 2011).

Atualmente se encontra a necessidade de uma reformulação nas leis e normas diante do afastamento dos trabalhadores, havendo a importância de seguirem uma padronização. O que está sendo feito atualmente não permite a compreensão e avaliação das dificuldades que o sujeito encontra no ambiente de trabalho dentro de suas singularidades. O contexto organizacional se comporta de modo indiferente, resistindo aos fatos estudados e apontando os sintomas e fatores que acompanham a doença. Com isso, no modelo organizacional, na maioria das situações, são encontradas deficiências para a readaptação dos trabalhadores nas suas funções e rotinas administrativas (CAVALHEIRO; TOLGO, 2011).

Medidas de ação e prevenção

Há diversas ações que conduzem à redução do sofrimento psíquico dos trabalhadores, entre elas, podemos citar uma melhoria na distribuição de trabalho, a condução e a reposição de ausência de trabalhadores, mantendo o bom desempenho da equipe, gestores e supervisores que permitam espaço para a participação dos trabalhadores diante de tomadas de decisões, além da importância do reconhecimento e oportunidade para expressarem os incômodos que surgem no contexto do trabalho (MANETTI; MARZIALE, 2007 *apud* FERREIRA, Lucas; FERREIRA, Luana, 2015). Considera-se relevante a necessidade de programas com enfoque na saúde mental dos trabalhadores, que possibilita grupos de debates, expondo suas experiências, usando ferramentas como a psicoterapia e conceitos da administração, que encorajem a reduzir os efeitos da depressão e fatores correlacionados, entre eles, a rotatividade em excesso, absenteísmo, permitindo medidas preventivas de acompanhamento, assim que são identificados esses fatores (SANTOS *et al.*, 2003; TRINDADE *et al.*, 2010 *apud* FERREIRA, Lucas; FERREIRA, Luana, 2015).

Para os trabalhadores em afastamento, profissionais da saúde oferecem suportes clínicos a fim de conter os sintomas e até mesmo evitar os desgastes da depressão e outros transtornos mentais. O papel oferecido por esses profissionais tem o objetivo de possibilitar que os trabalhadores estejam cientes das suas dificuldades e compreendam as questões envolvidas diante do transtorno, construindo uma autonomia para o enfrentamento dos problemas, garantindo uma segurança mais estável no processo de retorno ao trabalho e suas atividades. Técnicas cognitivas, treinamentos de desenvolvimento e habilidades são alguns dos métodos adotados para se adequarem aos conflitos e que possam exercer suas funções nas condições favorecidas (NEVES; NUNES; MAGALHÃES, 2015).

Considerações finais

O estudo realizado ratificou a importância da avaliação e do planejamento de ações de melhorias nas condições e nas relações de trabalho, que quando descuidadas afetam a qualidade de vida e a saúde de trabalhadores. Consideram-se os fatores externos como condições financeiras, relacionamentos familiares, predominantes para o aumento da depressão, além dos fatores estressores das rotinas de trabalho, envolvendo funções e direcionamento dos cargos.

Os gestores de pessoas têm importante papel na preservação das boas condições e relações laborais e devem preparar outros gestores e a equipe para identificação de sinais de adoecimento dos trabalhadores, para o encaminhamento aos serviços de saúde e para o favorecimento de sua integração e bem-estar no retorno à organização, quando precisarem se afastar. O afastamento nem sempre significa uma mudança de melhora específica na vida do trabalhador, mas deve ser um alerta para melhoria no ambiente de trabalho, para uma reflexão sobre avanço em normas técnicas e ferramentas estratégicas que garantem um suporte para esses casos, que possibilitam um novo olhar para resolução desses problemas, que nem sempre se apresentam como formas diretas de resolução.

Referências

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais: DSM-5**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BATISTA, J. B. V.; CARLOTTO, M. S.; MOREIRA, A. M. Depressão como causa de afastamento do trabalho: um estudo com professores do ensino fundamental. **Psico**, v. 44, n. 2, p. 257-262, 2013.

CAVALHEIRO, G; TOLFO, S. da R. Trabalho e depressão: um estudo com profissionais afastados do ambiente laboral. **Psico-USF**, v. 16, n. 2, p. 241-249, 2011.

DUTRA, F. C. M. S.; COSTA, L. C.; SAMPAIO, R. F. A influência do afastamento do trabalho na percepção de saúde e qualidade de vida de indivíduos adultos. **Fisioter Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 98-103, 2016.

FEITOSA, C. D. A.; FERNANDES, M. A. Afastamentos laborais por depressão. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 28, e3274, 2020.

FERREIRA, L. A. L.; FERREIRA, L. L. Depressão no trabalho da enfermagem. **Universitas: ciências da saúde**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 41-48, 2015.

GOLDSCHMIDT, R.; FERRAZ, D. Depressão acometida ao trabalhador agroindustrial: restrição à eficácia do direito fundamental social ao trabalho digno. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, n. 12, p. 327-358, 2012.

JARDIM, S. Depressão e trabalho: ruptura de laço social. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 84-92, 2011.

LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica. **Cad. EDAPE.BR**, v. 12, n. 3, p. 719-740, 2014.

MARILENE, O.; PEREZ, C. S. Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 993-1015, 2011.

MENDES, C. G.; CARNEIRO, G. da S. Ocorrência de depressão em trabalhadores reabilitados por acidentes de trabalho. 2012. Artigo (Especialista em Enfermagem do Trabalho) - Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública, Salvador, 2012.

MOREIRA, V.; MACIEL, R. H.; ARAÚJO, T. Q. Depressão: os sentidos do trabalho. **Rev. NUFEN**, v. 5, n. 1, p. 44-56, 2013.

MOURA, D. C. A.; LEITE, I. C. G.; GRECO, R. M. Prevalência de sintomas de depressão em agentes comunitários de saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, n. 2, e0026395, 2020.

NEVES, R. da F.; NUNES, M. de O.; MAGALHÃES, L. As interações entre os atores no retorno ao trabalho após afastamento por transtorno mental: uma metaetnografia. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 11, p. 2275-2290, 2015.

SILVA, G. G. J. *et al.* Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, v. 34, n. 119, p. 79-87, 2009.

TOSTES, M. V. *et al.* Sofrimento mental de professores do ensino público. **Saúde Debate**, v. 42, n. 116, p. 87-99, 2018.

Humanização das relações interpessoais como prevenção às violências no ambiente de trabalho

Nadia Roberta Tamos Gomes
Roberto Heloani

Introdução

A incidência de Assédio Moral e outras violências no ambiente de trabalho é um fenômeno que nos últimos anos vêm chamando a atenção de estudiosos e gestores, devido ao crescimento alarmante entre os trabalhadores e suas consequências. Por muito tempo, os debates acerca desse tipo de violência foram negligenciados pelas organizações e pela sociedade, entretanto, com a crescente demanda de programas de atenção à saúde do trabalhador, o tema passou a ser mais explorado, a fim de buscar respostas para problemas que as organizações vêm enfrentando.

Os estudos sobre violências nas organizações são vastos e levam em conta seu impacto na sociedade como um todo. Por este motivo, há grande dedicação no desenvolvimento de políticas públicas de saúde e atenção ao trabalhador que atendam a esta demanda, as quais serão discutidas/apresentadas no decorrer do trabalho, orientando as práticas institucionais ideais para se alcançar o patamar da saúde integral do trabalhador.

Nesse sentido, destacamos as práticas de humanização das relações, conceito originalmente utilizado na área da saúde, mas que, pouco a pouco, vêm ganhando espaço em outras áreas, juntamente com as políticas de atenção primária à saúde e os conceitos de prevenção de doenças e promoção de saúde, os quais têm sido aplicados, ainda que timidamente, nas organizações de trabalho.

Nos ambientes laborais, as práticas de prevenção e promoção de saúde têm sido aplicadas no sentido de buscar estratégias, diagnosticar e implantar melhorias dentro e fora dos locais de trabalho, com o objetivo de oferecer melhores condições de desenvolvimento para os trabalhadores. Assim, estudiosos do assunto têm se dedicado ao tema, buscando a compreensão da relação homem-trabalho e os agravos à saúde ocasionados pelo trabalho.

Conforme citado por Faria, Leite e Silva (2017), o trabalho ocupa posição central na socialização do homem e, apesar das mudanças que vêm ocorrendo nas formas de produção, o mesmo continua figurando como eixo estruturante da vida em sociedade, fazendo a ponte

entre o ser biológico e a organização do indivíduo enquanto ser social. Assim, entende-se que o trabalho contribui na construção da identidade dos sujeitos, promovendo saúde quando oferece a possibilidade de prazer e melhor qualidade de vida, ou de doença quando o que se destaca é o sofrimento e a falta de sentido. Para os autores, o sofrimento no trabalho, na maioria dos casos, está associado a relações de indiferença e desvalorização dos sujeitos.

Assim, relações de trabalho marcadas pela falta de coleguismo, de solidariedade geram mal-estar entre os empregados e a criação de um ambiente hostil, propenso ao sofrimento e às violências organizacionais. Segundo Heloani e Barreto (2018), a cultura de uma organização reflete diretamente nas relações interpessoais, podendo tomar uma conotação negativa, conforme o direcionamento das políticas empresariais. Um exemplo disso é quando, ao adotar estratégias de premiação e incentivos individuais, ocorre constrangimento e violação dos direitos de seus trabalhadores. Nestas circunstâncias, observa-se o estabelecimento de relações mais competitivas e agressivas, com maior tendência a incidência de violências entre os pares de forma geral.

Partimos do pressuposto de que ambientes humanizados e fomentadores de qualidade de vida estão propensos a ter menores índices de assédio e outras violências. Ao realizar esta pesquisa, buscamos contextualizar políticas públicas e organização da sociedade em torno do tema e, a partir da definição dos conceitos de QVT, humanização, violência laboral e assédio moral no trabalho, verificar características de ambientes organizacionais que possam contribuir para a redução da incidência de assédio moral, práticas coercitivas e demais violências no trabalho, investigando de que modo as práticas humanizadas contribuem para o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores.

O texto foi escrito a partir de referências bibliográficas encontradas em importantes bases de dados, bem como em livros ou capítulos de livros. Visando dar maior visibilidade a índices e resultados fidedignos sobre a temática, pesquisou-se também as publicações oficiais do Ministério da Saúde do Brasil, da OMS (Organização Mundial da Saúde), traduzido para o inglês para WHO - *World Health Organization* - e da OIT (Organização Internacional do Trabalho), traduzido para o inglês para ILO - *International Labor Organization*.

Legislações e Políticas Públicas voltadas para a prevenção de violências e promoção de saúde nos ambientes de trabalho: algumas considerações históricas

A promoção de saúde e prevenção de violências são temas constantemente discutidos, sempre que se fala em melhorar a qualidade de vida das pessoas. Sabe-se que a qualidade

de vida está diretamente ligada às questões de saúde como um todo, entretanto, com o desenvolvimento do capitalismo, as revoluções industriais e a busca por produtividade e comércio, vivemos um paradigma, no qual, em busca da lucratividade, são impostas condições de trabalho cada vez mais precárias. Logo, o que essencialmente deveria servir para oferecer uma vida mais confortável e saudável acaba se tornando um fardo para grande parte dos trabalhadores, tornando o trabalho causador de sofrimento ao invés de promover saúde e satisfação.

Neste contexto, destacamos a violência entre os problemas mais graves de saúde pública no mundo. Considerando-a em suas diversas formas, ressaltamos aqui a violência presente nas organizações de trabalho, nas condições precarizadas e na reificação dos indivíduos, as quais são uma manifestação da violência em si, bem como a violência contida em relações interpessoais permeadas por assédios, hostilidade, competitividade acentuada, falta de coleguismo, entre muitas outras manifestações.

Conforme citamos, estas são questões debatidas há algum tempo por estudiosos e pela população em geral e, como consequência das violações de direitos dos trabalhadores e violências sofridas pelos mesmos, foi desencadeada a busca por políticas públicas que atendam a essas demandas. Assim, os governos e organizações iniciam um movimento no sentido de criar leis e parâmetros para sanar tais necessidades e anseios.

Entre os marcos importantes no que diz respeito à promoção de saúde e à prevenção de violências pelo mundo, citamos a criação da OIT/ILO, em 1919. A mesma foi criada pelas Nações Unidas, com o objetivo de fomentar a promoção e defesa dos direitos dos trabalhadores no mundo e é responsável pela formulação e aplicação das normas internacionais do trabalho (Convenções e Recomendações). Seu objetivo principal é o de promover a justiça social (ILO, 1946).

Seguindo a linha de promoção e defesa dos direitos dos trabalhadores, em 1943, o Brasil instituiu a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), a qual oferecia aos empregados garantias referentes à execução de atividades compatíveis às suas possibilidades/limitações, atividades que fugissem ao contrato, rigor excessivo, exposição a riscos consideráveis, atos lesivos à honra, ofensas e, também, o não cumprimento das obrigações do empregador previstas em contrato. Diante das situações citadas, o empregado teria direito à suspensão de contrato (CLT, 1943).

Em 1944, segundo consta no *site* da OIT no Brasil, a Declaração de Filadélfia afirma que: “a paz permanente só pode estar baseada na justiça social” e estabelece princípios fundamentais da OIT até os dias atuais:

[...] que o trabalho deve ser fonte de dignidade; que o trabalho não é uma mercadoria; que a pobreza, em qualquer lugar, é uma ameaça à prosperidade de todos; e que todos os seres humanos têm o direito de perseguir o seu bem-estar material em condições de liberdade e dignidade, segurança econômica e igualdade de oportunidades (ILO, 2020).

Este documento serviu de referência para a adoção da Carta das Nações Unidas (1946) e da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) (ILO, 1946).

A Carta das Nações Unidas, conforme sua redação, teve por objetivos:

[...] reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direito dos homens e das mulheres e estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito às obrigações decorrentes de tratados e de outras fontes do direito internacional possam ser mantidos, e a promover o progresso social e melhores condições de vida dentro de uma liberdade ampla. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS-ONU, 1945, p. 5).

Já a Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, conforme cita Hirigoyen (2015), ofereceu grande contribuição no que diz respeito à preocupação com a dignidade do homem.

Em 1948 foi fundada também a OMS, com o objetivo de desenvolver ao máximo possível o nível de saúde de todos os povos. Sua Constituição definiu parâmetros para promoção de saúde sem distinção de raça, religião, crença política, condição econômica ou social. Segundo a referida Constituição, a saúde é um dos direitos fundamentais do ser humano e é definida como: “estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade” (WHO, 1946, p. 1). Também prevê em sua constituição (Artigo 2º) a promoção da melhoria das condições de trabalho e outros aspectos da higiene ambiental (WHO, 1946).

Quase 30 anos mais tarde, em 1977, a Escandinávia foi agraciada por uma série de leis que buscavam a proteção dos trabalhadores com relação às violências físicas e mentais no local de trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Inicialmente a Lei Sueca Ambiental (1977) ofereceu amparo a trabalhadores vítimas de violência no trabalho através de financiamento de estudos acerca do ambiente de trabalho, levantamento de problemáticas e propostas de soluções para eliminar tais comportamentos, seguida por leis similares na Finlândia e Noruega (HELOANI; BARRETO, 2010).

Em 1988, no Brasil, a Constituição Federal oferece mais uma contribuição aos direitos trabalhistas, quando, em seu Artigo 5º, prevê a igualdade de direitos para o homem. Não

se trata de uma referência direta, porém, entende-se que a prática de violências e assédio moral enquadra-se neste artigo, por ferir os princípios da igualdade e da dignidade da pessoa humana (BRASIL, 2000).

A Constituição Federal refere-se também à saúde, afirmando que a saúde é dever do Estado e direito de todos, trecho que fundamentou a criação do SUS (Sistema Único de Saúde) em 1990. O mesmo sustentou a ideia da universalidade, integralidade e equidade da atenção em saúde e materializou a concepção da ideia de saúde como uma forma de viver com qualidade, não se restringindo apenas à ausência de doenças (BRASIL, 2000).

Contribuindo com o cenário de promoção de saúde e segurança do trabalhador, em 1993, a Suíça aprovou a Lei da Seguridade e Saúde Laboral, a qual implantou práticas para combater o assédio moral nas relações de emprego, por meio de ordenamento jurídico. A referida lei influenciou o desenvolvimento de políticas de proteção ao trabalhador por seu exemplo (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Em 1995, atendendo as demandas por parâmetros de promoção de saúde da população, a OMS, através do Grupo *World Health Organization Quality of Life* (WHOQOL), realizou uma avaliação que deu origem a um instrumento de mesmo nome, desenvolvido para a medição da qualidade de vida da população. Neste documento, a Qualidade de Vida (QV) foi definida como: “percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto de cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (FLECK, 2000, p. 34).

No ano de 1996, conforme cita Hirigoyen (2015, p. 342), em Estrasburgo, foi publicada a Carta Social Europeia, com o objetivo de:

[...] promover a sensibilização, a informação e a prevenção em matéria de atos condenáveis ou explicitamente hostis ou ofensivos dirigidos de maneira repetida contra qualquer assalariado no local de trabalho ou em relação com o trabalho, e adotar todas as medidas apropriadas para proteger os trabalhadores contra tais comportamentos.

No mesmo ano, a OMS declarou na Quadragésima Nona Assembleia Mundial de Saúde, através da Resolução *World Health Assembly* (WHA) 49.25, que a violência é um problema grave e crescente no mundo e que é fonte de consequências a curto e longo prazo para indivíduos, famílias e comunidades. Isto porque a violência tem o poder de prejudicar o desenvolvimento dos indivíduos, causar danos psíquicos, lesionar ou até mesmo levar a óbito aqueles que foram por ela vitimados (HELOANI; BARRETO, 2018).

Seguindo o movimento de promoção e defesa dos direitos do trabalhador, em 1997, o Reino Unido criou a Lei *Protection from Harassment* (Proteção contra o assédio), a qual em seu artigo nº40 estabelece como delito qualquer comportamento que se assemelhe ao assédio (HIRIGOYEN, 2001). No ano seguinte, a OIT lançou a Declaração dos Princípios Fundamentais no Trabalho, estabelecendo direitos referentes a questões sindicais, eliminação de trabalho forçado ou obrigatório, a efetiva abolição do trabalho infantil e a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação (ILO, 2020).

Complementando o conceito de Assédio Moral, em 2001, a Comissão Européia incorporou as micro-ofensas, reconhecendo que estas podem causar prejuízos quando se dão em determinadas circunstâncias e com determinada frequência (MENDES, 2013). E em 2002, a França, através da Lei Francesa de Modernização Social, tornou a prática como crime previsto em seu código penal (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Respondendo à Resolução WHA 49.25, no ano de 2002, a OMS publicou o primeiro Relatório Mundial sobre Violência e Saúde, o qual visava conscientizar a respeito da violência global e recomendar ações de prevenção (WHO, 2002). Seguindo a mesma linha, em 2003, a OIT define a violência no trabalho como: "Qualquer ação, todo incidente ou comportamento que não se pode considerar uma atitude razoável e com a qual se ataca, prejudica, degrada ou fere uma pessoa dentro do ambiente de seu trabalho ou devido diretamente ao mesmo" (MENDES, 2013, p. 665).

Outro marco importante foi a publicação do Código de Trabalho de Portugal, em 2003 (Lei 99/03). A referida lei contempla trecho em defesa de trabalhadores vítimas da violência moral (HELOANI; BARRETO, 2018).

No Brasil, a Política Nacional de Humanização (PNH) foi lançada em 2003 e originou o HumanizaSUS, Documento Base para Gestores e Trabalhadores do SUS. Tem como objetivo a estimulação da comunicação entre os trabalhadores e gestores na busca de prevenir atitudes e práticas desumanizadoras. Este documento define bases para trabalho de gestores e demais trabalhadores do SUS, preparando tais profissionais para lidar com as dimensões subjetivas das práticas em saúde, além de desconstruir modelos de gestão verticais e centralizados, a fim de proporcionar a autonomia dos mesmos, o que é imprescindível quando falamos em QV e QVT. O HumanizaSUS surge então, como uma política pública que busca fomentar um senso de cuidado, de construção da solidariedade entre os trabalhadores, de valorização da subjetividade e melhoria nas condições de trabalho e atendimento (BRASIL, 2003).

Seguindo esta mesma direção, conforme cita Mendes (2013), em 2004, a OIT publicou o Código de boas práticas sobre a violência no local de trabalho no setor de serviços e medidas para combater. Segundo o órgão,

Quando uma pessoa se comporta com a intenção de rebaixar o outro, por meios vingativos, cruéis, maliciosos ou humilhantes. Estes atos podem estar dirigidos contra uma pessoa ou contra um grupo de trabalhadores. Trata-se de uma prática em que as críticas ao outro são repetitivas, visando desqualificá-lo e menosprezá-lo, isolando-o do contato com o grupo (MENDES, 2013, p. 667).

No Brasil, em 2006, foi lançada em parceria com a OIT a Agenda Nacional do Trabalho Decente, a qual definiu como prioridades a geração de mais e melhores empregos, com igualdade de oportunidades e de tratamento; a erradicação do trabalho escravo e do trabalho infantil, em especial em suas piores formas e o fortalecimento dos atores tripartites e do diálogo social como um instrumento de governabilidade democrática (BRASIL, 2006; ILO, 2020).

No ano seguinte, segundo citado por Mendes (2013), a União Europeia elaborou um documento composto por medidas para a promoção de saúde e segurança no trabalho, o *Community Strategy on Health and Safety at Work for 2002-2006* e em 2008 a OIT publicou a Declaração sobre Justiça Social para uma Globalização Equitativa, buscando a melhor distribuição do capital e promovendo a justiça social para a população mundial.

Observando o desenvolvimento de legislações e políticas destinadas à promoção de saúde e de proteção ao trabalhador, podemos notar que muitos são os esforços no sentido de proporcionar melhores condições de saúde e de vida à população geral, mas então, surge o seguinte questionamento: por que ainda vemos uma realidade marcada por violência, injustiças e adoecimentos relacionados ao trabalho?

Humanização e Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme vimos, a violência é um fenômeno que preocupa estudiosos e governantes no mundo todo e implica em consequências nas esferas individual, familiar e social, ocasionando agravos à saúde física e mental. Considerando as definições de violência e suas implicações nas questões relacionadas à saúde do trabalhador, entende-se que seja de extrema importância falar sobre a humanização e a promoção de qualidade de vida nos ambientes de trabalho.

O conceito de QV é frequentemente utilizado tanto na linguagem comum, do cotidiano, quanto na perspectiva científica e, recentemente, o tema tem ganhado maior relevância, especialmente na área da saúde. As primeiras referências ao tema que se tem conhecimento datam da década de 30, justamente na área médica e buscavam definir e buscar formas de avaliar a qualidade de vida dos indivíduos. Em meados da década de 70, Campbell (1976,

apud AWAD; VORUGANTI) destacou as controvérsias que permeiam a conceituação da QV. A grande maioria dos estudos e instrumentos de avaliação surgiram a partir da década de 80, refletindo os esforços da comunidade científica na conceituação e mensuração dos aspectos relacionados à QV (SEIDL; ZANNON, 2004).

A QV é um conceito que implica, para além de questões de saúde física, aspectos que envolvem trabalho, educação, moradia, transporte, participação social, exercício da cidadania. Diz respeito ainda à forma como cada indivíduo se percebe e compreende como satisfatório ou não seu relacionamento com a sociedade. Assim, a QV abrange o bem-estar físico, mental, emocional e social, a partir de uma compreensão da pessoa como ser integral.

A OMS e o Ministério da Saúde definem ainda a QV como a forma como os indivíduos percebem a satisfação de suas necessidades ou o impedimento de acesso a oportunidades na busca pela felicidade e satisfação pessoal. Abrange o suprimento das necessidades de alimentação, moradia, trabalho, educação, lazer e saúde, tendo como parâmetros percepções subjetivas de conforto, bem-estar e realização (WHO, 1995; BRASIL, 2012; PEREIRA; TEIXEIRA; SANTOS, 2012).

Deste modo, podemos dizer que a QV vai além do que a ausência de doenças e/ou problemas, mas diz respeito a um sentimento de bem-estar e satisfação. No cenário nacional, a psicóloga e professora Ana Cristina Limongi-França desenvolve estudos sobre qualidade de vida, especificamente nos ambientes de trabalho. Conforme Limongi-França (2009), a difusão de conhecimentos básicos é fundamental quando se fala em saúde pública. Para a mesma autora, a qualidade de vida da população está mais vinculada a questões como melhorias no tratamento de água e esgoto, alimentação adequada, higiene e controle de endemias do que ao atendimento em hospitais e consultórios, ou seja, a prevenção se mostra mais eficaz do que as práticas assistenciais. Isto significa que a comunicação e a disseminação de informação de qualidade são estratégias que impactam a qualidade de vida significativamente.

Outra figura importante neste contexto é a socióloga e pesquisadora Maria Cecília de Souza Minayo, a qual ofereceu contribuições na área de saúde pública, especificamente no que diz respeito aos impactos sociais do adoecimento e agravos à saúde. Para Minayo (2000), a QV reflete a satisfação em todas as esferas da vida do indivíduo, passando pelo âmbito familiar, social e ambiental, considerando um padrão de conforto e bem-estar. Está relacionada ainda aos conhecimentos e experiências individuais e coletivas. A autora cita ainda a definição de Rufino Netto, na qual QV é considerada a partir do oferecimento de condições ideais para o desenvolvimento pleno de suas potencialidades. Nesse contexto, a QV do trabalhador interfere também na qualidade do seu trabalho.

Para tratar da QV no contexto laboral, utiliza-se a expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Assim como a promoção de QV da população em geral, na promoção da QVT, o foco também está na prevenção de fatores que ocasionam o adoecimento. Através da gestão da QVT e dos conflitos cotidianos é possível proporcionar relacionamentos mais saudáveis e um ambiente de trabalho mais humano e prazeroso, contribuindo significativamente para a redução do estresse, das violências e da ocorrência de doenças ocupacionais entre os trabalhadores.

O crescente interesse acerca do tema provocou desdobramentos do assunto para outras áreas de atuação, abrangendo todas as esferas da vida dos indivíduos, passando pelos aspectos corporal, mental e espiritual. No mundo do trabalho, como nas demais áreas, a ideia foi incorporada às práticas de gestão, onde é utilizada até mesmo como ferramenta em busca do aumento da produtividade. Nesta área, é utilizado o termo QVT (LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009).

As pesquisas em QVT tiveram início na Inglaterra, nos anos 1950, através de estudos que futuramente fundamentariam o conceito. Sob a liderança de Eric Trist, foi proposto um modelo no qual o indivíduo era visto em relação ao trabalho e à organização (Escola sociotécnica). Tal modelo buscava a estruturação do trabalho e satisfação dos trabalhadores (BARROS, 2012).

Segundo Barros (2012), nos anos de 1950 e 1960, o interesse pelo tema aumentou, especialmente nos Estados Unidos, onde as pesquisas em QVT tiveram grande destaque no meio acadêmico, coincidindo com o auge do fordismo e dos movimentos sindicalistas. De acordo com o autor, Trist sustenta a ideia de que o termo QVT foi utilizado originalmente em uma Conferência Internacional sobre Sistemas Sociotécnicos, em 1972.

Com a crise do petróleo, nas décadas de 1960 e 1970, grande parte dos estudos na área foram interrompidos, sendo retomados nos anos 1980, com destaque para Walton (1973) e Hackman e Lawer (1971), com pesquisas focadas no tema. Em meados de 1988, países como Canadá, EUA, França e Suécia intensificaram os debates sobre a QVT, acompanhando o movimento de democratização da sociedade. Para os estudiosos, era necessário reestruturar os sistemas de compensação, elevar os níveis de segurança e condições de trabalho, aumentar a participação dos trabalhadores nas decisões, aumentando sua autonomia, entre outras medidas que refletiriam na qualidade de vida dos indivíduos no trabalho (BARROS, 2012).

No Brasil, o tema tomou forma a partir do final dos anos 1970 e início dos anos 1980 com o estabelecimento da democracia no país. A realidade nos ambientes de trabalho, entretanto, era contrastante. Segundo Barros (2012), destacam-se as publicações de Fernandes e Gutierrez, autores que podem ser considerados pioneiros no assunto no cenário nacional.

Em razão da escassez de estudos no âmbito nacional, eles basearam seu trabalho em publicações estrangeiras e ganharam notoriedade por seus trabalhos posteriores (BARROS, 2012).

O professor e psicólogo Mário César Ferreira dedicou-se às pesquisas na área de Psicologia do Trabalho, aplicando conceitos de Ergonomia da Atividade e direcionando suas pesquisas especialmente no âmbito do serviço público. O referido fez críticas às medidas de promoção de QVT utilizadas frequentemente pelas organizações, alegando que as mesmas, em grande parte dos casos, não estão relacionadas à melhoria nas condições de trabalho dos indivíduos, mas focada essencialmente no aumento da lucratividade. Por este motivo, as organizações investem em práticas paliativas em vez de promover medidas de prevenção de agravos e promoção de saúde, efetivamente (FERREIRA, 2015).

Conforme citamos anteriormente, não há um consenso acerca da definição de QVT. Ainda assim, destacamos algumas conceituações. De acordo com Barros (2012, p. 21), Walton (1973) afirmou que: "[...] o conceito global [de QVT], além de atos legislativos que protegem o trabalhador, envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa".

Barros (2012) ainda faz referência ao canadense Bergeron (1982), que define a QVT através da filosofia humanista, defendendo a utilização de métodos participativos para a criação de um ambiente favorável à satisfação dos trabalhadores. Também citado por Barros (2012), o norte-americano Ginzberg (1962) afirma que a expressão QVT reúne os aspectos da humanização do trabalho no sentido da reestruturação dos postos de trabalho, bem como do trabalho em si, garantindo aos indivíduos maior participação nos processos produtivos.

Limongi-França (2008, p. 167) define QVT como: "[...] conjunto de ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização".

Já para Ferreira (2017, p. 170), trata-se da implantação de intervenções eficazes e duradouras:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Para o mesmo pesquisador, indicam ainda: "[...] o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais" (FERREIRA, 2017, p. 170).

Em suma, podemos afirmar que as definições de QVT propõem a criação de ambientes de trabalho mais humanizados, que ofereçam a possibilidade de satisfação e envolvimento dos trabalhadores.

O termo humanização é utilizado frequentemente pelas políticas de saúde - como no HumanizaSUS, como sendo a valorização dos sujeitos envolvidos no processo de produção de saúde. Tais princípios devem concretizar-se mediante o estímulo à autonomia e ao protagonismo de sujeitos e coletividades, ao estabelecimento de vínculos solidários e comprometidos e ao reconhecimento da diversidade no ambiente laboral, não se admitindo a segregação em função da idade, etnia, cor da pele, origem, gênero ou orientação sexual. O documento cita ainda a humanização na gestão do trabalho, propondo: "[...] ações que assegurem a participação dos trabalhadores nos processos de discussão e decisão, fortalecendo e valorizando os trabalhadores, sua motivação, seu desenvolvimento e seu crescimento profissional" (BRASIL, 2006, p. 35). O HumanizaSUS orienta ainda para a promoção de atividades que valorizem e promovam cuidados aos trabalhadores da saúde, contemplando ações voltadas para a promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho.

Há ainda uma definição dos autores Waldow e Borges (2011), os quais atribuem ao termo a habilidade de "tornar humano, dar condição humana, humanizar". Segundo eles, humanizar é "tornar benévolo, afável, tratável" e ainda "fazer adquirir hábitos sociais polidos, civilizar". Para os autores, o ato de humanizar está fundamentado na dignidade humana e relacionado à coerência entre atitudes e valores, a solidariedade e a preocupação e cuidado com o outro, a sensibilidade e a compaixão.

Deste modo, podemos dizer que o ato de humanizar significa tornar alguma coisa ou lugar provido de características mais humanas, podendo se referir às questões de limpeza e higiene, organização, acessibilidade, que ofereça condições adequadas ao atendimento/recepção do público que o frequentará, que conceda espaços para escuta, expressão e diálogo, e ainda a questões de benevolência e acolhimento. Aplicada aos ambientes de trabalho, diz respeito ao emprego de práticas de promoção de saúde nos ambientes, pois ambientes humanizados apresentam melhores condições para o desenvolvimento de atividades de forma saudável e criativa. A promoção de saúde implica, portanto, na oferta de ambientes acolhedores, que sejam propícios ao desenvolvimento de potencialidades. Entretanto, a realidade que observamos nas organizações comumente não é a mesma.

Muitas organizações utilizam-se de estratégias de compensação do sofrimento, oferecendo aos trabalhadores uma política que simula QVT. São atividades com uma roupagem de humanização, mas que na realidade são estratégias de manipulação da subjetividade dos trabalhadores. As mesmas utilizam-se apenas de práticas paliativas, proporcionando uma sensação momentânea de bem-estar, em troca do engajamento e dedicação integral dos trabalhadores. Para Heloani (2018), trata-se de manipulação psicológica, ou manipulação da subjetividade, ou controle das subjetividades. Ferreira (2006) chamou as práticas paliativas de “Ofurô Corporativo”. Para ele, embora as iniciativas sejam agradáveis, não devem substituir as práticas de QVT efetivas.

Segundo o autor, as práticas de QVT devem ter natureza preventiva, atuando nas causas reais dos problemas. Condições de trabalho precárias, tarefas incompatíveis com a atividade, relações de trabalho conflituosas não são sanadas com atividades antiestresse. O chamado “Ofurô Corporativo” apenas compensa o desgaste sofrido pelo trabalhador, porém, ao retornar ao trabalho, os sintomas reaparecem (FERREIRA, 2006).

Para que os ambientes se tornem realmente humanizados, é necessária uma mudança nos modelos de gestão e nos valores das organizações. É necessária a conscientização de que a esperada produtividade é consequência da produção de sentido no trabalho, o que só é possível em ambientes promotores de saúde (FERREIRA, 2006).

Com frequência presenciamos ambientes permeados pelo sofrimento, resultado da hostilidade e violências, tanto no que se refere às más condições do ambiente e precarização das condições de trabalho em si, quanto ao relacionamento entre os pares, passando pelos colegas de mesmos níveis hierárquicos até as relações com as chefias. Ao investir em práticas paliativas, as organizações negligenciam os problemas reais e como conclusão são estabelecidas relações marcadas pelo desrespeito, indiferença, assédios e abuso de poder. Em outras palavras, em vez de ambientes de trabalho humanizados, o que encontramos são ambientes permeados pela violência.

Assédio moral e outras violências no trabalho

O assédio moral, como identificamos no Brasil, é uma forma de violência psíquica que acomete trabalhadores em todo o mundo, ultrapassando limitações culturais, sociais e organizacionais. A primeira publicação abordando este tipo específico de violência foi escrita pelo norte-americano Carroll M. Brodsky. Embora o termo *assédio moral* ainda não apareça, em 1976, Carroll publicou o livro chamado *The harassed worker* (O trabalhador assediado), no qual descrevia comportamentos hostis nos ambientes de trabalho, tais quais, insultos

ou injúrias, violência física, assédio sexual, indicação de bode expiatório entre os colegas e excessiva cobrança por desempenho. Na época, nenhum pesquisador havia investigado tal fenômeno e mesmo após o estudo, o tema teve pouca repercussão (HELOANI; BARRETO, 2018).

Na década de 80, Heinz Leymann engajou-se em estudos sobre o assunto e buscou sensibilizar as pessoas quanto à sua relevância, além de incitar o combate e a prevenção desse tipo de violência entre os trabalhadores. Em 1993, publicou o livro *Pérsecution au travail*, o qual deu início a um novo campo de investigação acerca do trabalho e da saúde psíquica dos trabalhadores. Outro nome de destaque é o da jornalista inglesa Andréa Adams, fundadora de uma Organização Não Governamental (ONG) com seu próprio nome, dedicada a combater este fenômeno nos ambientes de trabalho. Após a exibição de documentários sobre *bullying* na TV inglesa, o termo passou a ser estendido a outros ambientes, chegando às relações de trabalho, de modo que passaram a ser estudadas as formas de agressão e violência nestes locais (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Em 1998, com o lançamento do livro *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale* (A banalização da injustiça social), o francês Christophe Dejours amplia os estudos sobre o mundo do trabalho e sua interferência na saúde mental dos indivíduos, especialmente os efeitos da competitividade sobre os trabalhadores. Apesar de não falar diretamente sobre o fenômeno do assédio moral, Dejours amplia os diálogos sobre o aumento da violência moral nos ambientes de trabalho e explicita a forma como o trabalhador passa a ser perversamente responsabilizado pelos problemas organizacionais, processo que justifica comportamentos cruéis e, como consequência, leva à banalização de seu sofrimento (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Em 1998, Marie France Hirigoyen publicou o livro *Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (Assédio moral: a violência perversa no cotidiano), no qual propõe que determinados indivíduos somente são capazes de se afirmar através da relação de poder, ou seja, precisa rebaixar o outro para sentir-se poderoso. Assim, a ideia (real ou imaginária) de que o outro tem mais poder é motivo para incômodo e ataques ao mesmo, com o objetivo de eliminá-lo. Marie France diferenciou ainda a violência a que estamos sujeitos diante de situações cotidianas, nervosismo, entre outros, e da violência praticada no assédio moral: mais sofisticada e repetitiva, que busca a destruição psíquica do indivíduo (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

No Brasil, a primeira a escrever sobre o tema foi Maria Ester de Freitas. Em seu trabalho, ela discutiu a influência da cultura brasileira nos fenômenos organizacionais. Associou as raízes escravocratas às humilhações infligidas aos trabalhadores, e levantou discussões

sobre as formas de gestão e a responsabilidade das organizações no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho (HELOANI; BARRETO, 2010).

O trabalho de Maria Ester foi seguido por estudos de Margarida Barreto e Roberto Heloani, os quais se dedicam à luta pela criminalização e combate ao assédio moral durante duas décadas. Sobre o tema, Margarida escreveu sua tese de mestrado em 2000 com título *Uma jornada de humilhações* e em 2005, sua tese de doutorado foi intitulada *Assédio moral: a violência sutil: análise epidemiológica e psicossocial do trabalho*. Já Heloani publicou os estudos *Gestão e Organização do Capitalismo Globalizado*, *Violência Invisível*, *Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*, *Assédio moral: a violência invisível*, entre outros. Juntos, criaram o site www.assediomoral.com.br, com o objetivo de disseminar conhecimento e ampliar as discussões acerca do tema (HELOANI; BARRETO, 2018).

Como podemos observar, as violências no ambiente de trabalho são alvo de grande número de pesquisas e estudos em todo o mundo. Segundo Heloani e Silva (2014), a violência tem suas raízes essencialmente em fatores socioinstitucionais e pode ser associada à corrosão dos vínculos sociais e ao individualismo cada vez mais comum atualmente. Para eles, a violência nas organizações está relacionada ainda às relações de poder e controle.

No ambiente laboral, a violência se manifesta de várias formas; desde “simples” grosserias até formas mais sofisticadas de agressão, como ocorre em grande parte dos casos de assédio moral. A violência concreta é mais fácil de ser identificada; porém, há também a violência simbólica, caracterizada por sua intencionalidade e perversidade. Como resultado, também observamos as mais diversas reações, como isolamento, adoecimentos e prejuízos psicossociais que se estendem à vida pessoal, familiar e social dos indivíduos. O fenômeno é tão comum nas organizações, que na maioria dos ambientes acaba sendo naturalizado. A chamada “banalização do mal” acaba por configurar-se em uma nova violência instituída, na qual os indivíduos que já sofrem são muitas vezes ridicularizados, constrangidos e minimizados (HELOANI; BARRETO, 2010).

Esta violência psíquica, à qual nos referimos, é nomeada de diferentes formas, conforme o país e o autor. O primeiro a se dedicar academicamente aos estudos sobre este fenômeno foi Heinz Leymann, o qual utilizava os termos *Mobbing* e *Psicoterror*. No Reino Unido e na Austrália, o termo *bullying* também é utilizado para referir-se a ataques e comportamentos ofensivos contra trabalhadores. O termo *assédio moral* foi utilizado pela primeira vez em 1998 por Marie France Hirigoyen, a qual referia-se à violência perversa que permeava o dia a dia de famílias e trabalhadores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Conforme salientam Heloani e Barreto (2018, p. 28), para a OMS, tanto a violência moral quanto a violência psicológica dizem respeito a: "[...] comportamentos ativos e invasivos, que podem produzir efeitos emocionais significativos para as pessoas a eles submetidos; portanto, é uma violência de natureza predominantemente não física, atingindo o princípio fundamental da dignidade humana". Os mesmos autores, para citar o referido fenômeno, também utilizam os termos violência laboral, assédio laboral ou assédio ambiental, embora o último não seja muito usado atualmente por gerar certa ambivalência.

Mesmo após décadas de estudos e debates acerca do assunto, ainda há desencontros quando falamos de assédio moral. Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), após a publicação de Hirigoyen (1998) caracterizando o assédio moral, o termo passou a ser utilizado na linguagem comum, o que contribuiu para a desqualificação deste tipo de violência, banalizando o sofrimento dos trabalhadores vítimas desse comportamento. Não precisamos dizer o quanto esta banalização favorece os agressores, afinal se estes contam com o silêncio, a conivência e a desqualificação daqueles que denunciam as violências por eles cometidas, isto é apenas mais um exemplo da perversidade que utilizam. A fim de trazer uma melhor compreensão, segue a definição do fenômeno, segundo alguns dos principais estudiosos no assunto.

Conforme Heloani e Barreto (2010, p. 34), Einarsen afirma que:

[...] o assédio acontece quando uma ou mais pessoas são sistematicamente submetidas a condutas negativas, conduzidas por um indivíduo ou um grupo. É necessário que haja desproporção de poder entre as pessoas envolvidas. [...] é um processo paulatino, frequente e crescente em intensidade.

Ainda segundo os autores, Leymann definiu o fenômeno como:

[...] um processo no qual um indivíduo, selecionado como alvo e marcado para ser excluído, passa a ser sistematicamente agredido e perseguido por um ou mais indivíduos que atuam em seu ambiente de trabalho. [...] Passa a ser objeto de preconceito, classificada como "uma pessoa difícil", incômoda e com quem é impossível conviver. (HELOANI; BARRETO, 2010, p. 34).

Falando sobre o mesmo tema, Dejours citou a ocorrência de situações de humilhações e constrangimentos utilizadas como ferramenta/método de governar as organizações e Hirigoyen definiu em 1998 que: "A violência e o assédio, nas organizações, nascem do encontro entre a inveja do poder do outro e a perversidade. Com frequência, ocorre de maneira insidiosa, de forma quase invisível (como se fosse uma brincadeira de mau gosto, acabando por dificultar a defesa da vítima)" (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 25).

E atualizou sua definição em 2001 quando definiu o tema como: "[...] Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho" (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 29).

Considerando os estudos anteriores, bem como o vasto estudo realizado por eles próprios, Heloani e Barreto (2018, p. 53) chegam à definição do fenômeno do assédio moral como:

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Organizações humanizadas possuem menos incidência de violências e assédio moral?

O mundo do trabalho, tal qual conhecemos atualmente, é resultado do impacto das revoluções industriais e das mudanças ocorridas na sociedade, as quais alteram os processos produtivos de diferentes formas. As novas formas de produção impostas pelo capitalismo prezam pelo lucro e produtividade a todo custo, impondo aos trabalhadores metas inalcançáveis, como se eles fossem máquinas a serviço da produção, ignorando suas necessidades e sua subjetividade.

Para essas organizações, os indivíduos são reduzidos ao lucro que sua força de trabalho proporciona, independente das condições de trabalho, dedicação e satisfação dos trabalhadores. Não há espaço para expressão de afetos, sofrimentos e socialização. Nestes ambientes, a solidariedade deu espaço para a competitividade e a individualidade.

Com as mudanças nas formas de produção, as tecnologias disruptivas e os novos padrões de comportamentos que a cada dia impactam mais as rotinas de trabalho, a informação se tornou mais valiosa do que o patrimônio de uma empresa. Neste contexto, se faz necessário o entendimento de que o capital humano é o que há de mais valioso para uma empresa. Assim, as organizações precisam estar em constante adequação à nova realidade, abandonando a ideia da lucratividade a qualquer custo. É necessário também oferecer condições para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, além de promover valorização

dos mesmos, práticas que irão influenciar diretamente nos resultados da organização e na qualidade de vida.

Conforme cita Dejours (2008) em "Trabalho, tecnologia e organização: a avaliação do trabalho submetida à prova do real", o avaliacionismo proposto pelos atuais modelos de gestão contribuem grandemente para a desestruturação da solidariedade, da confiança e do prazer da convivência proporcionado pelo trabalho, favorecendo a ocorrência de relações de hostilidade e o adoecimento físico e mental dos trabalhadores.

Há de se compreender que o trabalho é socializador do homem e que indivíduos não se restringem ao seu papel profissional. Nem sempre tem como separar o profissional do pessoal e, portanto, as diversas esferas em que o trabalhador está inserido influenciam nos processos de trabalho, ao mesmo tempo que o trabalho interfere também nas esferas da saúde, familiar, social e cultural. Assim, seu desempenho profissional é influenciado também pelas situações vivenciadas fora do ambiente de trabalho.

Considerando que gestões humanizadas têm como norteador a valorização das subjetividades dos trabalhadores, entende-se que é necessário que sejam adotadas práticas que promovam a saúde através do equilíbrio entre as diversas esferas que compõem a identidade dos indivíduos.

Uma das premissas para que o trabalhador tenha a possibilidade de desenvolver sua humanidade no ambiente corporativo é a existência de programas de Saúde e Qualidade de Vida no ambiente de trabalho. Tais práticas favorecem a capacidade criativa dos sujeitos ali presentes. Nesse sentido, muitos estudiosos têm voltado sua atenção para o tema qualidade de vida no trabalho, pois representa a possibilidade de se rediscutir o sentido do trabalho humano por meio da valorização do trabalhador. Estas premissas vão ao encontro do que se define como medidas de combate às violências e assédio moral.

Heloani e Silva (2014) falaram sobre isso em "Escola e mundo do trabalho: a matriz institucional da violência", afirmando que quando há respeito entre os indivíduos em uma organização, independente do poder que as pessoas exercem, a ocorrência de abusos diminui consideravelmente. Nessas organizações, a dignidade humana tem grande relevância para seus membros e o ciclo da violência tende a ser interrompido.

Considerando as definições de violência e de QVT abordadas no presente trabalho, podemos presumir que, sim, ambientes humanizados, fomentadores de QVT, seguramente possuem menor incidência de violências e assédio moral em suas relações. Apesar disso, como demonstrado, ainda há muito a se caminhar para que as organizações laborais se tornem livres de práticas abusivas e, portanto, possam ofertar uma melhor qualidade de vida para seus trabalhadores.

Embora as organizações adotem discursos de humanização e promoção de saúde e qualidade de vida, o que se vê na prática é bem diferente. É necessária uma mudança mais profunda, que vai desde a cultura da organização até a da sociedade como um todo.

Considerações finais

Conforme estudo realizado, podemos identificar que a violência no contexto organizacional é um fenômeno que impacta consideravelmente o funcionamento das organizações e a qualidade de vida dos trabalhadores. Esta violência pode ser considerada uma consequência de gestões marcadas pelo autoritarismo e abuso de poder. As referidas formas de gestão impactam as relações entre os pares, estendendo a violência para relações entre trabalhadores de forma generalizada. Deste modo, os indivíduos passam a competir entre si para garantir sua sobrevivência na organização, utilizando de estratégias pouco amigáveis, buscando a desqualificação de seus “adversários”. Como resultado, encontramos ambientes laborais hostis e individualistas. Impera a lei do “salve-se quem puder”.

Nesse contexto, compreendemos que, para que haja a humanização das relações, faz-se necessária uma mudança das formas de gestão, de modo que ocorra uma transformação das formas de se relacionar. Uma organização humanizada é aquela que estimula a solidariedade e estimula a produção de sentido nas atividades executadas, transformando o trabalho, além de provedor financeiro, em algo que ofereça satisfação e prazer aos indivíduos.

Apesar de todas as legislações vigentes no mundo todo, a busca por ambientes de trabalho mais humanos e o combate ao assédio e às violências nas organizações ainda é algo difícil de se alcançar. Desde 1932, as Convenções já adotadas pela OIT ofereciam um mínimo de proteção aos desempregados e, no Brasil, a CLT que vigora desde 1943.

Observamos que ainda se faz necessária a criação de leis que garantam a saúde e segurança dos trabalhadores. Para que se possa promover efetivamente saúde e qualidade de vida nas organizações, é necessária uma mudança mais profunda na cultura das instituições e na população em geral. Enquanto não houver uma verdadeira consciência social de respeito ao outro, dificilmente poderemos falar em humanização e QVT.

Referências

BARROS, S. P. de. Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 17-32, jun. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29 set. 2020.

- BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)**. Brasília, 1943.
- BRASIL **Lei Orgânica da Saúde**. Brasília, 1990.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Legislação do SUS/Conselho Nacional de Secretários de Saúde**. Brasília: CONASS, 2003.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS**: documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 3a ed. Brasília, 2006.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. **Agenda Nacional do Trabalho Decente**. Brasília, 2006.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Glossário Temático**: promoção de saúde. Brasília, 2012.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS, C. Trabalho, tecnologia e organização: **A avaliação do trabalho submetida à prova do real**. São Paulo: Blucher, 2008.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2007.
- FARIA, R. M. O. de; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. da. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 541-559, jul. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312017000300541&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 29 set. 2020.
- FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 40, n. 131, p. 18-29, jun. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572015000100018&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 29 set. 2020.
- FERREIRA, M. C. **Ofurô Corporativo**. Portal da Universidade Federal de Brasília, Brasília, DF, 14 de março de 2006. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2020.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. **Laboreal**, Porto, v. 11, n. 2, p. 28-35, dez. 2015. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372015000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 22 set. 2020.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FLECK, M. P. de A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 set. 2020.

FREITAS, M. E. de; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GINZBERG, E. Man and His Work. **California Management Review**, California, v. 5, n. 2, p. 21-28, 1962. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165518>. Acesso em: 27 out. 2020.

HELOANI, R. **Modelos de gestão e educação**: gerencialismo e subjetividade. São Paulo: Editora Cortez, 2018.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral**: gestão por humilhação. Curitiba: Juruá, 2018.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental: assédio moral e violência psicológica. *In*: GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. **Saúde mental no trabalho**: da Teoria à Prática. São Paulo: Roca, 2010.

HELOANI, R.; SILVA, E. P. Escola e mundo do trabalho: a matriz institucional da violência. *In*: BRANDT, J. A.; HELOANI, R.; FERNANDES, M. I. A. **Fundamentos da Psicologia das Relações de Trabalho**. São Paulo: Zagodoni, 2014.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand, 2001.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

ILO (International Labor Organization). **Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work**. Genebra: ILO, 1998.

ILO (International Labor Organization). **Declaration on Social Justice for a Fair Globalization**. Genebra: ILO, 2008.

ILO (International Labor Organization). **História da OIT**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/hist%C3%B3ria/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 10 out. 2020.

ILO (International Labor Organization). **ILO Constitution and Declaration of Philadelphia**. Montreal: ILO, 1946.

ILO (International Labor Organization). **Promoção do Trabalho Decente no Brasil**. International Labor Organization, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-decente/WCMS_302660/lang--pt/index.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 109-123, dez. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 set. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do Trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. Cr. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas as sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, R. **Patologia do Trabalho**. São Paulo: Editora Atheneu, 2013.

MENDONÇA, J. M. B *et al.* Violências no ambiente de trabalho: ponderações teóricas. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 30, e176960, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822018000100225&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 fev. 2020.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec – Abrasco, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. de S.; HARTZ, Z. M. de A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 7-18, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 set. 2020.

ONU (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS). **Carta das Nações Unidas**. São Francisco: ONU, 1945

PEREIRA, É. F.; TEIXEIRA, C. S.; SANTOS, A. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 241-250, jun. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092012000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 fev. 2020.

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. da C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 580-588, abr. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2004000200027&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 set. 2020.

WALDOW, V. R.; BORGES, R. F. Cuidar e humanizar: relações e significados. **Acta paulista de enfermagem**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 414-418, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002011000300017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 fev. 2020.

WHOQOL Group. **The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization**. Genebra: WHO, 1995.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Constitution of the World Health Organization**. Genebra: WHO, 1946.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **World report on violence and health**. Genebra: WHO, 2002.

A importância do desenvolvimento humano e da inteligência emocional para a qualidade de vida no trabalho

Patricia Oliveira Milani
Edward Goulart Junior

Introdução

Este capítulo apresenta um dos pontos mais importantes nos estudos atuais em organizações e suas interfaces: o desenvolvimento do “ser” humano. Estamos na era da informação e do conhecimento e o fácil acesso a conteúdos confiáveis viabiliza a busca pelo autodesenvolvimento. O indivíduo em sua totalidade é um ser multidisciplinar e possui várias e amplas necessidades e é, sem sombra de dúvida, a peça chave para o êxito organizacional. A valorização essencial dos resultados advindos única e exclusivamente da produtividade e os ganhos financeiros eram a tônica para determinar o sucesso das organizações. Na atualidade, além dos ganhos econômicos, as organizações procuram contribuir para o desenvolvimento social e a aquisição de novos conhecimentos para mudanças estratégicas, valorizando também o capital intelectual e a cultura da aprendizagem.

Em virtude das mudanças crescentes no mercado, as organizações são estimuladas a se adaptarem ao ambiente e investirem no capital humano como forma de gerenciar crises e promover sua competitividade e visibilidade. Constata-se através deste estudo que o que faz uma organização se tornar saudável é a oferta de oportunidades para que seus empregados se desenvolvam como profissionais e como indivíduos, oferecendo reconhecimento justo às suas atitudes e comportamentos profissionais.

A partir da maior oportunidade e facilidade no acesso à educação e ferramentas de autodesenvolvimento, as pessoas atualmente, ao se desenvolverem, tornam-se, conseqüentemente, mais exigentes e engajadas com o que desejam de fato. Elas anseiam desenvolver competências e habilidades para a melhor tomada de decisões, avaliarem situações de ameaças e enxergar oportunidades.

O capital humano é a riqueza de uma organização e as exigências e demandas do trabalho contemporâneo exigem mais o esforço mental do que o esforço físico, em muitas e diferentes situações. Esse cenário coloca o trabalhador frente a constantes necessidades

de desenvolvimento e capacitação profissional, obrigando as organizações a investirem continuamente em programas de educação para o trabalho.

Ações de desenvolvimento humano nas organizações trazem benefícios de diferentes ordens à comunidade organizacional: os trabalhadores melhor desenvolvidos e capacitados transferem seus aprendizados às práticas organizacionais, tornando o trabalho mais produtivo, seguro e satisfatório. Assim sendo, a competitividade organizacional e a busca por resultados positivos relacionam-se diretamente com a atuação profissional e as aquisições de novas competências por parte do funcionário, o colocando em melhores condições para atuar sobre as complexas e instáveis demandas do trabalho.

O objetivo deste capítulo é discorrer sobre o desenvolvimento humano e a prática de inteligência emocional como promotores da qualidade de vida no trabalho, considerando que o desenvolvimento humano favorece melhores ações e decisões por parte do trabalhador.

Desenvolvimento humano: conceito, ferramentas e importância

Segundo Papalia e Feldman (2013), desenvolvimento humano caracteriza-se pelo estudo científico dos processos de transformação e estabilidade ao longo de todo o ciclo de vida das pessoas, ou seja, os seres humanos desde sua concepção estão em constante transformação até o final de sua vida. Para os autores, com os avanços na área de pesquisa, estudar o desenvolvimento humano tornou-se imprescindível em todas as áreas e períodos de vida do indivíduo. Ainda segundo os autores, os cientistas que estudam o desenvolvimento humano observam três aspectos do eu: físico, cognitivo e psicossocial, que estão sempre inter-relacionados, ou seja, cada aspecto do desenvolvimento afeta os outros; cada ser é único e é influenciado pelo contexto em que vive.

Segundo Chiavenato (2009), o desenvolvimento humano é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelo qual as pessoas aprendem e adquirem conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos. A proposta da educação para o trabalho com viés para o desenvolvimento, diferentemente das ações de treinamento que focam essencialmente na preparação do indivíduo para o exercício de atividades do cargo, é orientar de forma mais abrangente e desenvolver o indivíduo para sua atuação em qualquer ambiente. Trata-se, portanto, de ações educacionais emancipadoras do homem e não somente do profissional (ZANELLI; KANAN, 2018).

Existem várias formas de aprendizagem e somos estimulados a aprender desde nosso nascimento até a nossa morte. Aprendemos com a educação familiar e interação com nossos pais quando crianças, na escola com os professores, colegas e situações corriqueiras

em geral, nas igrejas, em uma festa, trabalho, viagem, palestras, entre outros. Estamos aprendendo sempre! O processo de aprendizagem se dá continuamente e por diferentes meios.

Considerando o âmbito do trabalho, Chiavenato (2012) explica que as organizações bem-sucedidas estão migrando do investimento em recursos tangíveis para o investimento em recursos intangíveis, pois estes produzem os melhores retornos e resultados, ou seja, se quer desenvolver uma organização, desenvolva as pessoas! Segundo o autor, estamos na era do conhecimento e para saber lidar com um mundo cada vez mais instável, complexo e competitivo, é preciso desenvolver certas habilidades e atitudes que vão desde a inteligência emocional, habilidades relacionais e de comunicação.

Ferramentas de educação corporativa e programas de treinamento, desenvolvimento e educação para o trabalho (T,D&E) tornaram-se grandes aliados na promoção de inovações constantes, principalmente na modalidade de educação a distância (EAD) que vem sendo cada vez mais disseminada no ensejo de democratizar o acesso de forma flexível e ampliar as oportunidades de educação. Na utilização de recurso da EAD, além de vídeo-aulas, podem ser atrelados aos estudos a utilização de salas virtuais, *chats* com interações em tempo real ou não possibilitando a aprendizagem a qualquer hora e lugar, podendo ser feito até mesmo do próprio celular do aprendiz. Aliás, os sistemas Android e iOS disponibilizam uma variedade de aplicativos educacionais. Os autodidatas interessados em se aprimorar podem estudar desde idiomas, técnicas de comunicação, meditação, atendimento ao cliente até informática, como é o caso do App PrimeCursos, Coursera, Duolingo e etc. Portanto, verifica-se que a tecnologia de informação e comunicação avançou muito e a oportunidade de acesso e aquisição de novos conteúdos e novas aprendizagens, que antes se resumiam a limitados espaços presenciais, ampliou-se sobremaneira com essas novas tecnologias digitais.

Recursos conhecidos como *E-learning* e *Blended learning* são ferramentas de ensino a distância utilizadas na educação corporativa através de ambientes virtuais. O *e-learning* consiste na aprendizagem assentada por artifícios da *web*, numa combinação de comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras. *Blended learning* é uma forma de aprendizagem face a face com a aprendizagem mediada pela internet (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006). Considerando esse vasto mundo virtual, os profissionais têm possibilidade de investirem no auto desenvolvimento e as organizações adquirem uma vasta possibilidade de formação, capacitação e inclusão para seus trabalhadores, além de serem uma ótima opção econômica devido ao custo benefício.

Ao investirem em desenvolvimento de seus funcionários, os resultados esperados nas organizações de trabalho geralmente aparecem a médio e longo prazo e os impactos tendem a perdurar, pois, quando aplicado de forma correta, o processo de desenvolvimento explora todo o potencial do indivíduo que antes ele desconhecia possuir.

Inteligência emocional – conceito e importância

O escritor Daniel Goleman foi quem difundiu este tema em meados de 1995 e, posteriormente, outros estudiosos do comportamento humano também publicaram expressivos livros e artigos sobre o assunto. Goleman (1996) associa o fato de termos uma sociedade doente considerando que, durante muitos anos, os seres humanos deram mais importância somente à razão e não às emoções e que somos o resultado de uma civilização que só apostou no intelecto subestimando o lado emocional do indivíduo. Em dois de seus livros sobre inteligência emocional (IE) ele enfatiza a existência de vários tipos de inteligência, explicando que não é o fato de o indivíduo ter elevado QI (quociente intelectual) que o tornará uma pessoa de sucesso nos âmbitos profissional e pessoal. Para o autor, o QI está atrelado à inteligência acadêmica. Por seus estudos, o autor afirma que uma pessoa emocionalmente equilibrada possui maiores chances de ser um bom gestor de sua própria vida, trazendo-lhe maior contentamento e qualidade de vida como um todo.

Goleman (2012) explica que antigamente o indivíduo considerado como alguém de “sucesso” era aquele que havia estudado em boas escolas, que possuía renome e influência social, porém destaca que, na atualidade, suas habilidades relacionais e emocionais contam e muito no meio em que vive. Para o autor, é seu “estado interior” que determinará sua eficácia pessoal e a IE é estruturada dentro de um conjunto de quatro domínios genéricos: **autoconsciência; autogestão emocional; consciência social e gerenciamento de relacionamentos**. A **autoconsciência** nos ajuda com ética e a tomada de decisões e a avaliar os prós e contras emocionais; a **autogestão emocional** consiste em desenvolver competências de gerenciamento das próprias emoções, desenvolver atenção concentrada para atingir metas, automotivação, adaptabilidade e iniciativas; na **consciência social** se percebe que o contato diário com nossos familiares, parceiros e amigos e até estranhos molda nosso cérebro e afeta até mesmo as células do nosso corpo; fomos projetados para sermos sociáveis e as relações interpessoais têm um enorme impacto biológico porque afetam os hormônios que regulam o nosso coração e nosso sistema imunológico e o **gerenciamento de relacionamentos**, que consiste em empatia e na habilidade de se relacionar com todas as pessoas com quem convivemos ou não.

Soto (2002) faz algumas considerações esclarecendo que domínio pessoal, saber ouvir e se comunicar, autoconfiança, capacidade de aprender tarefas, espírito de colaboração e saber trabalhar em equipe é o que torna um trabalhador atrativo para uma organização e aborda a eficácia da teoria desenvolvida por John Holland. Através do estudo das personalidades, é possível encaixar personalidade vs. carreira contribuindo para a satisfação e qualidade de vida no trabalho. Holland propõe que as pessoas podem ser categorizadas em seis tipos principais de personalidades: realístico (fazedores), investigativo (pensadores), artístico (criadores), social (ajudantes), empreendedor (persuasores) e convencional (organizadores). John Lewis Holland foi um psicólogo americano, professor emérito de Sociologia na Universidade John Hopkins que desenvolveu descrições ocupacionais, baseado na teoria das escolhas vocacionais, que até hoje é utilizada como suporte nos programas de *trainee* e nas seleções de emprego.

Segundo Soto (2002, p. 2), a inteligência emocional: "[...] é uma descrição das funções cerebrais e mentais que diz respeito às emoções, é um apelo ao descobrir e ao explorar; em palavras mais simples, é a mente emocional, essa que desde o surgimento do homem tem sido descrita com imagens, poesias e filosofias".

Soto (2002, p. 2) complementa que a inteligência emocional:

Explica como, em resposta aos estímulos cotidianos ou auto estímulos psíquicos (ideias, lembranças, emoções), ativar um conjunto de partes, sistemas e conexões entre a área emocional ou sistema límbico e as áreas cerebrais indispensáveis para a atenção, percepção, memória, lógica, enfim, um conjunto psíquico denominado mente emocional determinante para entender expressões humanas como personalidade, caráter, temperamento, condutas, decisões e ideias. Inteligência emocional é uma perspectiva que está desafiando cientistas, educadores e indivíduos a conhecer e utilizar os sistemas inteligentes particulares do cérebro emocional.

Pesquisadores da área também associam a inteligência emocional com a inteligência social já que, além de monitorar as próprias emoções, a pessoa desenvolve a habilidade de identificar as emoções dos outros, colaborando para a compreensão e condução, de forma harmônica, das eventuais situações sociais.

Desenvolvimento pessoal e profissional e inteligência emocional como promotores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Entendemos que a satisfação e realização do indivíduo estão diretamente ligadas às suas experiências, como o trabalho e os outros âmbitos de sua vida, tais como, a família, as relações sociais, as instituições que frequenta, entre outros. Saber administrar as diferentes áreas de nossas vidas tem exigido cada vez mais autoconhecimento, através do desenvolvimento pessoal e da inteligência emocional.

Ceballos, Solarte e Ayala (2017), retratando pesquisa realizada com 122 profissionais da área administrativa, revelaram que a inteligência emocional, quando expressa nas habilidades emocionais e sociais, interfere de forma positiva no trabalho, provando que particularidades como reconhecimento de emoções, trabalho em equipe, comunicação, orientação para a realização, percepção e negociação são características inerentes aos indivíduos que influenciam na melhora do ambiente e no desempenho no trabalho.

Considerando que o indivíduo em sua plenitude precisa conciliar trabalho, família, saúde física e emocional, infere-se que as organizações que oferecem modelos de gestão pautadas no amparo social e pessoal, com gestores flexíveis e bem capacitados no âmbito do desenvolvimento humano, que dão reconhecimento e sabem alinhar os objetivos da organização com o objetivo dos trabalhadores, terão trabalhadores mais comprometidos com os resultados organizacionais. Sendo esta relação trabalho vs. família vs. saúde física e emocional conduzida de forma equilibrada, minimizam-se os conflitos pessoais e profissionais do indivíduo e do ambiente organizacional, favorecendo a qualidade de vida no trabalho.

Goulart Júnior, Feijó, Cunha, Corrêa e Gouveia (2013, p. 116), após estudos realizados, verificaram que as organizações nas quais a “cultura de trabalho voltada para o reconhecimento das necessidades dos profissionais para além do ambiente de trabalho e que estimulam o equilíbrio entre os papéis desses trabalhadores na vida pessoal e profissional têm maior probabilidade de serem vistas positivamente por estes, independentemente dos interesses pessoais”. O trabalhador, quando satisfeito, entende que faz parte de algo maior, compreendendo a missão, valores e objetivos da organização em que trabalha e sente-se peça importante na concretização de todo o processo.

A satisfação vem quando o indivíduo consegue atuar nas organizações de forma plena. Os gestores que se preocupam em desenvolver o trabalhador tornam-se coadjuvantes na formação de seres humanos melhores. Segundo Soto (2002, p. 9), “as pesquisas sugerem que, de alguma forma, os empregos satisfazem as pessoas quando estas desempenham

suas tarefas, de modo que a gerência deve se preocupar com o efeito que suas decisões produzem na pessoa como um todo”.

Avaliação e intervenção sobre os riscos psicossociais no trabalho devem fazer parte da rotina das áreas de gestão de pessoas nas organizações. A atuação sobre os riscos psicossociais, na direção de minimizá-los ou até mesmo excluí-los, promove um contexto de trabalho mais saudável, favorecendo as relações de trabalho e as interações sociais. Atua também para que os trabalhadores conheçam e percebam situações disfuncionais no trabalho, podendo, assim, procurar evitá-los e administrá-los adequadamente. Indivíduos que desenvolvem a inteligência emocional estão melhor preparados para o enfrentamento de situações adversas no trabalho. Corroborando essa ideia, Zanelli e Kanan (2018) explicam que uma forma de se construir e edificar uma organização saudável é professar e praticar seus valores e princípios junto à sociedade e mercado de forma autêntica e coerente, minimizando os riscos psicossociais. A produtividade é projetada a partir de valores sociais e humanos. Deve haver conformidade entre os valores da organização e os valores das pessoas que nela trabalham.

Por mais que as tecnologias tenham avançado de forma rápida ainda é o ser humano o promotor de mudanças em qualquer âmbito. Para isso, é necessário preparar gestores, capacitando-os a valorizar o potencial de cada indivíduo e fazer deste reconhecimento o seu diferencial, colocando os recursos inerentes a cada um a favor de todos.

Considerações finais

Este capítulo presume que a qualidade de vida no trabalho está intrinsecamente ligada à valorização do indivíduo e no próprio ambiente organizacional e que é possível oferecer possibilidades de educação e capacitação como processo de desenvolvimento. Para isso, fazem-se necessárias políticas e práticas de gestão de pessoas que respeitem e valorizem o trabalhador e atentem para sua saúde e qualidade de vida.

As organizações de trabalho são o local onde os trabalhadores passam a maior tempo de sua vida e lá eles estabelecem relacionamentos e vínculos com outras pessoas. O trabalho é um espaço eminentemente coletivo, ou seja, um profissional precisa do outro, e os processos educativos com foco no desenvolvimento humano, quando de forma contínua, permitem que essas interações profissionais se desenvolvam de forma saudável e produtiva, prevalecendo o companheirismo e a colaboração.

Uma organização saudável que investe no desenvolvimento das pessoas e favorece as relações interpessoais e organizacionais obtém melhores resultados para toda a comunidade organizacional. Todos saem ganhando.

Apesar das demandas atuais do trabalho, com exageradas exigências e estímulo à competitividade, o desenvolvimento humano e a inteligência emocional favorecem a consciência sobre nossa natureza humana e essa consciência, aliada a um contexto de trabalho mais saudável, proporciona melhor qualidade para nossa existência.

Referências

ABBAD, G. S.; CARVALHO, R. S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a08.pdf>. Acesso em: 05 set. 2020.

CEBALLOS, J. L. D.; SOLARTE, M. G.; AYALA, A. H. Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. **Revista Elsevier Estudios Gerenciales**, v. 33, p. 250-260, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n144/0123-5923-eg-33-144-00250.pdf>. Acesso em: 09 set. 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionaria que redefine o que é ser inteligente. Tradução Marcos Santarrita. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional**: novas perspectivas. Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOULART JÚNIOR, E.; FEIJÓ, M. R.; CUNHA, E. V.; CORRÊA, B. J.; GOUVEIA, P. A. E. S. **Exigências familiares e do trabalho**: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/penf/v17n1/v17n1a11.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2021.

PAPALIA, D.E.; FELDMAN, R.D. **Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2013.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. Tradução Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho – organizações que emancipam ou matam**. Florianópolis: Uniplac, 2018.

PARTE 2

A INDÚSTRIA 4.0 E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

Impacto da indústria 4.0: uma reflexão teórica

Amanda Natália Siqueira

Introdução

As mudanças ocorridas ao longo dos anos na sociedade afetam as relações homem e espaço constantemente; prova disso são as modificações no contexto do mercado de trabalho. Com as inovações tecnológicas, ocorreram a extinção de atividades de pouca complexidade, por exemplo: operadores de caixa, atendente de *call center*, trabalhadores rurais, entre outras. Porém, em contrapartida, a inserção de novas tecnologias cria novos cargos que demandam mão de obra específica e qualificada para atender as novas necessidades das empresas.

Visto as inúmeras transformações que esse novo contexto ainda realizará no meio socioeconômico, esse trabalho tem como objetivo realizar uma breve análise dos impactos da indústria 4.0 na gestão de recursos humanos. A metodologia utilizada foi a de cunho bibliográfico relacionada ao tema.

Este trabalho se justifica no sentido de constituir um material de informações relevantes quanto ao tema, possibilitando dados que permitam vislumbrar uma nova perspectiva para a realidade apresentada. Evidencia-se como sendo um contrassenso diante da otimização do trabalho provocada pela tecnologia em que vem extinguindo determinadas profissões, igualmente, coloca na iminência de extinção de outras, o que representaria um significativo impacto social.

Sendo assim, a pesquisa realizada trará uma breve abordagem sobre as características da quarta revolução industrial e o mundo do trabalho. Logo em seguida, discutiremos os desdobramentos da quarta revolução industrial sobre profissões tradicionais no Brasil. No que tange às questões de gestão de pessoas, são apresentadas possíveis propostas para o enfrentamento da extinção de profissões no contexto social atual.

A quarta revolução industrial e os seus impactos no mercado de trabalho

As revoluções industriais podem ser consideradas momentos de mudança e ruptura em várias áreas relacionadas à sociedade e à economia. Conforme Chiavenato (2000,

p. 102), “as organizações são uma realidade do mundo contemporâneo, e quase tudo o que acontece no mundo depende delas”. Essas revoluções e evoluções tornaram-se a base para o desenvolvimento do conhecimento humano, as alterações significativas dos valores, dos comportamentos, da saúde humana, dos hábitos familiares, do gerenciamento das atividades econômicas, do equilíbrio de poder em escala regional e até mesmo global e da sustentabilidade ambiental.

Para Chiavenato (2014, p. 1), “o mundo está mudando com uma rapidez incrível”. Nota-se que novos contextos organizacionais e mundiais vêm sofrendo transformações permanentemente, transformações essas fundamentais para a evolução da humanidade, pois exigem certos recursos de aprimoramento e geram diferentes resultados, os quais afetam significativamente o todo.

Não se prendendo somente à indústria, mas sim a todo o sistema a que ela pertence e com o qual está envolvida, a revolução industrial, com os processos, produtos e serviços oferecidos também apresenta alguns impactos negativos, que as atuais atitudes econômicas proporcionam, por exemplo, os resíduos, a poluição do ar ou as mudanças climáticas da super produção. Para Franco e Druck (1998, p. 67), “acidentes industriais e, de forma lenta, cumulativa, gradual e predominante, pela poluição industrial crônica dos efluentes industriais sólidos, líquidos, gasosos e pela poluição urbana fragilizam nosso planeta”.

A primeira revolução industrial levou a inúmeras mudanças no mercado de trabalho, sendo a principal delas as máquinas, substituindo o trabalho humano. Costa (2002) sugere que uma dessas mudanças impactantes para a época foi o deslocamento dos espaços rurais para os grandes centros urbano-industriais e a substituição dos métodos de trabalho. A primeira revolução industrial substituiu o trabalho manual, o qual é cheio de significado e complexidade para o trabalhador, pela invenção de um motor a vapor para “a separação do produtor dos meios de produção, bem como a infiltração da lógica de mercadoria ou monetária em todas as relações humanas, são as fontes dos principais conflitos vivenciados nesse cenário” (SOBRAL, 2013, p. 36).

No contexto da segunda revolução industrial, emerge a administração científica, a qual, segundo Taylor (1990), apresenta princípios de sua fundamentação, entre eles: substituição do critério individual do operário por uma ciência; aperfeiçoamento científico do trabalhador; cooperação íntima da administração com os trabalhadores; apresenta-se como engenharia aplicada aos produtos sociais da organização, ou seja, os seres humanos. Taylor, como engenheiro, buscava aplicar seus conhecimentos específicos para, além de projetar máquinas, também planejar a forma de controle dos trabalhadores. Esse modelo de processo de produção em massa reduziu a apenas um objeto de ação todo o processo

de trabalho. Antes realizado em sua totalidade pelo artesão, o processo tornou-se mecânico e repetitivo, “buscando padronizá-lo de tal modo que se tornasse simples para qualquer trabalhador executar a atividade” (DIAS, 2008, p. 85).

Segundo Goulart Júnior, Passareli e Calcini (2019), começa uma época virtuosa no campo do desenvolvimento tecnológico, com a chegada dos computadores e a invenção da internet. Esse novo cenário traz alterações significativas para o mundo do trabalho e as relações sociais, dentre tantos fatores relacionados à extinção de alguns postos de trabalhos e os relacionamentos virtuais, ganhando espaços e substituindo as interações sociais.

Paralelamente a essa evolução tecnológica, inicia-se a denominada quarta revolução industrial, também conhecida como “Indústria 4.0”. Esta traz as inovações tecnológicas que, segundo Rogers (2017), são: a inteligência artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, armazenamento de energia e computação quântica, que está baseada na super inteligência em que a alta tecnologia, no sistema ciber-físico e na inteligência artificial (IA), vem mudando bastante o trabalho intelectual humano. De acordo com Tadeu e Santos (2016, p. 3), as tecnologias mais relevantes na Indústria 4.0 podem ser definidas por nove novas tecnologias principais. São elas:

1. Robôs automatizados: além das funções atuais, futuramente, serão capazes de interagir com outras máquinas e com os humanos, tornando-se mais flexíveis e cooperativos. O presente relatório foi elaborado pela equipe técnica da FDC;
2. Manufatura aditiva: produção de peças, por meio de impressoras 3D, que moldam o produto por meio de adição de matéria-prima, sem o uso de moldes físicos;
3. Simulação: permite operadores testarem e otimizarem processos e produtos ainda na fase de concepção, diminuindo os custos e o tempo de criação;
4. Integração horizontal e vertical de sistemas: sistemas de TI que integram uma cadeia de valor automatizada, por meio da digitalização de dados;
5. Internet das coisas industrial: conectar máquinas, por meio de sensores e dispositivos, a uma rede de computadores, possibilitando a centralização e a automação do controle e da produção;
6. Big Data e Analytics: identifica falhas nos processos da empresa, ajuda a otimizar a qualidade da produção, economiza energia e torna mais eficiente a utilização de recursos na produção.
7. Computação em Nuvem: banco de dados criado pelo usuário, capaz de ser acessado de qualquer lugar do mundo, por meio de uma infinidade de dispositivos conectados à internet;

8. Segurança cibernética: meios de comunicação cada vez mais confiáveis e sofisticados;
9. Realidade aumentada (“Augmented Reality”): sistemas baseados nesta tecnologia executam uma variedade de serviços, como selecionar peças em um armazém e enviar instruções de reparação por meio de dispositivos móveis.

O sistema de rede social já mudou a maneira como as pessoas se comunicam. A tecnologia operacional ou os dispositivos do sistema ciber-físico monitoram, coordenam e integram informações em tempo real. “A inserção da tecnologia dentro do setor de manufatura na busca de processos melhores, mais eficientes e para uma maior rentabilidade das operações vem aumentando cada vez mais” (ROGERS, 2017, p. 5).

Para Schwab (2016, p. 26), “A quarta revolução industrial nos oferece a possibilidade de uma vida mais longa, mais saudável e mais ativa”. A tecnologia operacional levará a uma sociedade de hiperconectividade, com conexões homem-máquina, máquina-máquina e humano-humano. Assim, o surgimento da indústria 4.0, “fábricas inteligentes, traz mudanças significativas no planejamento da organização do trabalho, bem como na divisão do trabalho entre humanos, robôs e outras ferramentas de alta tecnologia e dispositivos” (ANDREJ; MIRJANA; ALEKSIC, 2020, p. 392).

Para Goulart Júnior, Passareli e Calcini (2019), as principais consequências dessa relação homem-máquina e consumo será a diminuição de postos de trabalho, o que vai desencadear um grande contingente de pessoas que perderão seus empregos. Em análises recentes sobre alguns postos de trabalho já se compreenderia o alto risco de serem automatizados nas próximas décadas; essas novas tendências tecnológicas, digitalização e robotização são responsáveis pela automação de um número crescente de empregos, substituindo a força de trabalho humana em muitas áreas.

À medida que a tecnologia se desenvolve, a produtividade do trabalho aumenta, novas funções são criadas, na contra mão disso. Profissões são extintas, o número de trabalhadores das indústrias de todo o mundo diminuiu dois terços de 1960 a 2014, mas a produtividade aumentou dramaticamente (BLS, 2019).

Os robôs avançados, por exemplo, podem executar um objetivo mais amplo de tarefas que levam a mudanças radicais de empregos em todos os setores e ocupações. Para Tadeu e Santos (2016, p. 5), “mudanças na dinâmica competitiva, modificação do capital humano qualificado, aumento no ritmo de inovação, disrupção e mudanças constantes, sendo estes pontos críticos para a sobrevivência das empresas”.

O Fórum Econômico Mundial indicou que, até 2020, nos 15 principais países desenvolvidos e em desenvolvimento (que juntos somam 1,9 bilhão de empregos ou 65% do total mundial),

cerca de sete milhões de empregos serão eliminados por tecnologias nos campos da genética, AI e robótica; e que somente dois milhões de novos empregos serão criados pela tecnologia. Uma percepção do senso comum seria que os países mais desenvolvidos poderiam ser os mais afetados pela 4ª revolução industrial, porque tende-se a associar a ideia de revolução industrial aos países mais avançados. De qualquer forma, no contexto da globalização e da interconexão e interdependência globais, as implicações são bem diferentes. Os países em desenvolvimento podem ter as principais perdas de empregos devido ao uso de robôs. Para esse grupo de países, a perda de empregos pode chegar a 2/3 do total de empregos, principalmente porque, na fase inicial, os robôs substituem os empregos de baixa e média qualificação, exatamente os tipos mais encontrados nos países em desenvolvimento (UNCTAD, 2016).

O novo padrão de mão de obra tende a não absorver os que não estão preparados, como os coletores/colhedores de plantação, atendentes de caixas, atendentes de postos de gasolina, porteiros, vigilantes, entre outros. Por outro lado, as indústrias ganham em tempo, custo, qualidade, o que vem implicando um grande impacto social: “esta transição requer uma nova abordagem sistemática e analítica para funcionários, a criação de novos perfis de trabalho e o recrutamento ou formação de equipe profissional com competências” (ANDREJ; MIRJANA; ALEKSIC, 2020, p. 397).

Desdobramentos da quarta revolução industrial sobre profissões tradicionais no Brasil

Com contínua adoção das novas tecnologias da indústria 4.0, as organizações estão adequando-se para a customização de muitos de seus produtos e serviços, a atender características particulares de todos os clientes. Deve ser dada importância ao conceito de Indústria 4.0 em transformar o tradicional em um sistema de fábrica inteligente” (HERCEG *et al.*, 2020). A automação do processo produtivo é uma realidade desde as primeiras revoluções industriais e vem se relacionando como maior potência no atual contexto. A “transição da fábrica clássica para uma inteligente requer mudanças em vários elementos dos sistemas existentes. A ‘chave’ para a transição é considerada em digitalização, automação, robótica e integração desde o processo de produção” (ANDREJ; MIRJANA; ALEKSIC, 2020, p. 396).

O desenvolvimento destas tecnologias, que igualmente leva a outras circunstâncias, como novos modelos de hierarquia e novos ambientes de trabalho, vem favorecer a extinção de algumas profissões, conjuntura esta que vem sendo observada há pelo menos quatro décadas na realidade brasileira. Como exemplo, menciona-se a profissão de mecanográfico, que se extinguiu com o advento dos computadores, que substituiu as máquinas de escrever.

Destarte, trabalhos repetitivos que não exigem a criatividade e as inovações estão na iminência de desaparecer, conforme a Figura 1 que segue, uma vez que funções operacionais e de dinâmicas repetitivas vêm sendo automatizadas ou realizadas remotamente por meio de aplicativos. Com isso, a força humana é preterida na sua execução, satisfazendo os usuários dos serviços de forma mais rápida e cômoda (SARAIVA *et al.*, 2019).

Quadro 1 – Funções sujeitas a serem substituídas

ESPECIALISTAS LISTAM 12 FUNÇÕES QUE, A MÉDIO OU LONGO PRAZOS, DEVEM DESAPARECER	
1º	CAIXA DE BANCO
2º	GERENTE DE BANCO
3º	ATENDENTE/OPERADOR DE <i>CALLCENTER</i>
4º	SEGURANÇA DE <i>SHOPPING CENTER</i>
5º	CONSULTOR FINANCEIRO
6º	CORRETOR DE SEGURO
7º	CORRETOR DE IMÓVEIS
8º	CAIXA DE SUPERMERCADO
9º	TRABALHADOR RURAL
10º	COBRADOR DE ÔNIBUS
11º	ATENDENTES DE <i>CHECK-IN</i> EM AEROPORTOS
12º	ASCENSORISTA

Fonte: Elaboração própria

Muitas das funções mencionadas na Figura 1, se analisadas de forma minuciosa, podem ser dispensadas ou terem grande quantidade de trabalhadores dispensados atualmente, por exemplo, os cobradores de ônibus e os ascensoristas, dependendo somente do desenvolvimento e utilização da tecnologia específica (MORGAN, 2018).

Com ênfase em outras funções, outrossim, menciona-se os caixas de supermercados. Desde a implantação de tecnologias no sistema financeiro e sua constante evolução, vem se observando a redução do uso de talonários de cheques, bem como o da circulação de dinheiro em espécie; entre 1985 a 2018, o número de cheques compensados diminuiu 85% (FEBRABAN, 2018). De acordo com Ferrari e Pontes (2019), isso não tem referência com a popularização dos meios digitais de pagamentos. O papel moeda vem perdendo espaço nas transações financeiras; em contrapartida a isso, o uso de meios digitais de pagamentos, como a internet, aumentou de 96 milhões de reais para 24 bilhões. Cartões de débito e crédito tiveram um aumento de 125%; ambas situações entre os anos de 2009 a 2019 (FERRARI; PONTES, 2019).

A empresa Amazon abriu seu primeiro supermercado Amazon Go Grocery em 25/02/2020 na cidade americana de Seattle, utilizando câmeras e visão computacional. O sistema, de visão computacional, identifica tudo o que o cliente pega e devolve dentro da loja. Para isso, é necessário ter o aplicativo Amazon Go em seu celular e, através do QR Code, é realizada a identificação da entrada de cada cliente na loja. Essa tecnologia faz com que o cliente não precise enfrentar filas; a compra é realizada simplesmente pela retirada dos produtos das prateleiras para “casa”. O valor da compra realizada é debitada na conta virtual de cada cliente, no aplicativo da Amazon. Essa nova dinâmica otimiza o tempo e as escolhas dos clientes nas compras (HIGA, 2020).

Em março de 2019, foi inaugurada na cidade de São Paulo a primeira unidade de uma rede de supermercados sem caixa, sem atendente e sem segurança, em que o consumidor realiza todo processo por meio do celular, leitura do código de barra e pagamento (MISSIAGGIA, 2019). Relevante ressaltar que, em meados de 2019, uma grande rede de supermercados varejistas fechou parceria com a Microsoft para o desenvolvimento de tecnologia para se criar unidades da rede sem caixas físicos (REUTERS, 2019). “A parceria surge num momento em que a concorrência se acirra no maior mercado da América Latina, com varejistas se esforçando para integrar suas lojas físicas ao comércio digital, que vem crescendo dois dígitos nos últimos anos no país” (REUTERS, 2019, p. 1).

O desenvolvimento e a implantação desta tecnologia nas redes de supermercados podem parecer inicialmente onerosos, mas a se considerar a elevada competitividade no segmento, bem como o alto custo de se manter um funcionário no Brasil, a tendência a médio e longo prazo é que esta tecnologia seja uma realidade e que a função de caixas de supermercados seja extinta. “As pequenas e médias empresas (PMEs) terão dificuldades para se transformar com sucesso para a produção digital. Pode haver vários motivos; falta de investimento, incompatibilidade do perfil de funcionário exigido e a relutância em mudar.” (JAROSLAV *et al.*, 2020, p. 2).

Não obstante, o Brasil na atualidade tem um processo produtivo automatizado incipiente que já é uma realidade; o desemprego no Brasil é próximo de 12% (AMORIM, 2019). No entanto, pode-se mencionar que, associada à recessão de economia que o país vem vivenciando há pelo menos uma década, a automação do processo produtivo vem contribuindo para aumentar este índice. As pessoas que perdem o emprego não conseguem recolocação no mercado de trabalho em virtude da ausência de qualificação, considerando que postos tradicionais no mercado de trabalho, como caixa de supermercados, técnicos de contabilidade, alguns cargos administrativos e burocráticos não vêm sendo repostos na mesma medida quando são vagos. As vagas que exigem qualificação, como da área de tecnologia da informação, não são preenchidas por ausência de qualificação; esta condição é uma tendência do processo de automação (ARAÚJO, 2016).

Propostas para o enfrentamento da extinção de funções

Essa revolução que a humanidade vem experimentando nas últimas cinco décadas altera de forma significativa a maneira de viver da sociedade e as relações intersociais, sendo diferente em uma escala, escopo e complexidade se comparada ao século passado. Apesar de estar se desenrolando de uma forma ainda não clara, se tem a noção de que a resposta a estas transformações deve ser integrada e abrangente, envolvendo todos os atores da comunidade global, dos setores público e privado à sociedade acadêmica e civil (SCHWAB, 2016).

Portanto, esta nova perspectiva, mencionada por Schwab (2016), permite compreender os desafios que cercam a quarta revolução industrial. A enormidade dos desafios e a abrangência exigida da resposta são reforçadas por Peters (2017), quando menciona que a evolução das indústrias globais na quarta revolução industrial é emocionante e assustadora. A vida mudará com a impressão 3D e a fusão de tecnologias. A quarta revolução industrial pode elevar os níveis de renda ao permitir que os empreendedores “corram” com suas novas ideias.

Complementa Jee (2017) que essa revolução melhorará a qualidade de vida de muitas pessoas ao redor do mundo. É provável que os consumidores obtenham o máximo da quarta revolução industrial, bem como haverá um milagre do lado da oferta, com ganhos de eficiência e produtividade a longo prazo. Os custos de transporte e comunicação cairão, a logística e as cadeias de fornecimento globais se tornarão mais eficazes e o custo do comércio diminuirá, o que abrirá novos mercados e impulsionará o crescimento econômico.

O desenvolvimento da tecnologia em si é difícil de mapear porque sua taxa de crescimento pode ser exponencial, fatorial ou superior. É essa imprevisibilidade que está dificultando as avaliações de impacto, contudo, não impossível, conforme se pode compreender na realidade do mercado de trabalho em que muitas profissões estão deixando de existir. Em contrapartida, novas profissões surgirão, abrindo novas perspectivas para o mercado de trabalho, produzindo incertezas para a sociedade, visto que a maior parte dela está empregada em funções que correm o risco de desaparecer. Acresce-se a isso um cenário em que políticas públicas específicas para absorver esta situação ainda não são evidentes. O que se tem a certeza é que o trabalho não vai desaparecer, mas muitas funções terão que se adaptar ou ainda seus profissionais enquadrarem-se em outras perspectivas para manterem-se no mercado de trabalho, além de ser necessário preparar novos profissionais para novas profissões (SARAIVA *et al.*, 2019).

Diante deste cenário, a real certeza é a de que as pessoas terão que se desvelar e identificar um novo caminho para inserir-se no mercado de trabalho, aprender novas habilidades conforme as novas exigências do mercado. Para isso, é fundamental o estímulo a políticas públicas voltadas para a qualificação profissional dentro de um contexto atual, ou seja, vislumbrando as profissões presentes e as possíveis transformações em um curto espaço de tempo (SCHWARTS, 2017).

Clavasio (2013) entende que o trabalho é um dos aspectos centrais da vida do indivíduo. De acordo com Nitti (2010 [1971], p. 133):

Encarado sob o prisma da concepção humana, o trabalho tem um caráter pessoal, constituindo um ato da vontade livre do homem; tem um caráter singular, na medida em que traduz uma expressão do valor e da personalidade de quem o executa. O trabalho atua como meio de subsistência, de acesso a propriedade, e cumpre um conjunto de funções sociais. Em consequência, ele representa um ponto de reflexão singularmente característico pela sua transcendência social.

Clavasio (2013) ressalta ainda que a deferência ao trabalho é representada pelo valor oferecido pela sociedade à produtividade e às consequências sócio-psicológicas negativas que a falta de trabalho ou o desemprego propiciam ao indivíduo são significativamente negativas. Na sociedade, a identidade de um indivíduo se revela na sua profissão, no trabalho que realiza, de modo que a ausência de trabalho pode implicar em prejuízos psicossociais eminentes.

A oferta de profissionalização para profissionais menos qualificados (como caixas de supermercados), na busca de inseri-los em uma perspectiva atual no mercado global, preparando-os para as novas funções e encaminhando-os para o mercado de trabalho, bem como a formação continuada para profissionais com qualificações cujas profissões estão na iminência de serem extintas (como gerentes de bancos) são ações relevantes diante da dinamização tecnológica atual no processo produtivo (SCHWARTS, 2017).

Outro ponto de atenção se dá pela formação dos profissionais, uma vez que a educação atual não privilegia conhecimentos que serão determinantes para o futuro, como inteligência artificial e tecnologia a fundo, nem tampouco prepara o indivíduo para enfrentar as constantes transformações da atualidade. Fundamental é que a educação tenda a formar sujeitos flexíveis e consiga vislumbrar esse processo dinâmico do processo produtivo moderno. A aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competência é fundamental para o mercado de trabalho, visto que uma profissão que pode estar na eminência hoje ou num futuro breve (cinco a dez anos) pode não ter seu posto de trabalho daqui a uma década. Desse

modo, jovens profissionais devem ser formados para ter esta concepção, de capacidade de transformação e de criatividade (SCHWARTS, 2017).

Embora haja muitos benefícios da quarta revolução industrial, há vários desafios importantes que estão por vir. Ao mesmo tempo, a revolução poderia gerar maior desigualdade, particularmente em seu potencial para interromper os mercados de trabalho. Como a automação substitui o trabalho por toda a economia, o deslocamento líquido de trabalhadores pelas máquinas pode exacerbar a lacuna entre os retornos do capital e os retornos do trabalho. O recurso mais escasso e valioso de uma era impulsionada pelas tecnologias digitais não será o trabalho ordinário nem o capital ordinário; ao contrário, serão aquelas pessoas que podem criar novas ideias e inovações (SCHWAB, 2016).

Portanto, o mundo impulsionado pela tecnologia em que se vive é um mundo cheio de promessas, mas também de desafios. No entanto, mesmo que essas tecnologias aumentem a produtividade e melhorem a vida da sociedade, seu uso substituirá algumas atividades de trabalho que os humanos realizam atualmente, um desenvolvimento que suscitou muita preocupação social.

Um estudo demonstrou que cerca de metade das atividades para as quais as pessoas são remuneradas globalmente poderia teoricamente ser automatizada. No entanto, este processo está em ritmo lento e cerca de 5% destas atividades foram automatizadas. Contudo, este processo implica transformações e mudanças substanciais no local de trabalho, bem como na realidade dos trabalhadores, o que vem resultando em um impacto social significativo, visto que muitos profissionais de determinadas funções das quais foram extintas ou que estão por ser extintas não encontram recolocação no mercado de trabalho, o que leva à informalidade, subemprego, em casos mais extremos, à marginalidade e consequente exclusão social (MANYKA *et al.*, 2018).

Trabalhadores com menos instrução, que atuam em chão de fábricas, cobradores de ônibus, bancários, operadores de caixa, dentre outros, correm maior risco de serem impactados pela automação; indivíduos cujo nível de educação não excede o diploma do ensino médio têm quatro vezes mais chances de serem excluídos do mercado de trabalho, pois novas necessidades do mercado de trabalho exigirão um nível mais alto de educação (ELLINGRUD, 2019). Assim sendo, esta nova realidade vem representando um grande impacto social ao eliminar funções até então prevalentes, cujo impacto social é determinante. Segundo Zanelli (2003), a organização, como sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência, sendo o trabalho um dos aspectos centrais da vida do indivíduo.

Considerações finais

Este estudo apresenta limitações significativas devido à abrangência e constantes transformações que ainda estão por acontecer sobre os impactos da indústria 4.0 nas relações de recursos humanos e, também, por ser construído apenas de referencial teórico. As mudanças ocorridas no mercado de trabalho, bem como a sociedade como um todo, vêm vivenciando o impacto não somente do desemprego decorrente de crises econômicas sucessivas, mas igualmente, do impacto da inserção da tecnologia nas relações de trabalho. Essas inúmeras transformações, decorrentes das crises, afetam as relações de trabalho, cujos resultados são a eliminação de postos de atividade e da extinção de determinadas profissões, como os caixas de supermercado, dentre outras.

Por isso, a extinção de determinadas profissões vem representando um contraponto ao desenvolvimento tecnológico, em virtude do fato de que, juntamente com a otimização do processo produtivo que ela promove, vem resultando no esvaziamento das relações de trabalho, entre capital e força de trabalho, bem como do perfil de mão de obra, em que a qualificação para as novas necessidades do processo produtivo é uma exigência.

São emergentes as manifestações das políticas públicas inclinadas ao aprimoramento da mão de obra para esta nova realidade, na qual um indivíduo sem um celular conectado à internet não poderá realizar compras básicas em um supermercado.

Por conseguinte, será necessária a qualificação dos atuais profissionais, bem como dos futuros profissionais, visando mitigar o impacto social decorrente desta transformação do processo produtivo. Igualmente, é preciso absorver profissionais e preparar os futuros para um mundo em constante transformação.

Em vista disso, são fundamentais os aprimoramentos dos estudos sobre esse tema, pois trata-se de uma discussão relevante e latente para a sociedade.

Referências

AMORIM, D. Taxa de desemprego se mantém em 11,8% no trimestre encerrado em agosto. **O Estadão** – Economia e Negócios, 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,taxa-de-desemprego-se-mantem-em-11-8-no-trimestre-encerrado-em-agosto,70003027385>. Acesso em: 20 nov. 2019.

ANDREJ, J.; MIRJANA, B.; ALEKSIC, A. Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies. Examining new job profiles and competencies. **Syst Res Behav Sci.**, v. 37, p. 388-402, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2657>

ARAÚJO, J. P. F. de; ANTIGO, M. F. Desemprego e qualificação da mão de obra no Brasil. **Rev. econ. contemp.** [online], v. 20, n. 2, p. 308-335, 2016.

BENEDIKT, C.; MICHAEL, F. The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? **J. Economics**, set. 2013.

BLS. Bureau Labour Statistics. **Current Employment Statistics - CES (National)**. 2019. Disponível em: <https://www.bls.gov/ces/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CHIARA, M. São Paulo tem o primeiro supermercado sem caixa. **Economia**, 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sao-paulo-ja-tem-supermercado-sem-operador-de-caixa,70002817055>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

CLAVISIO, M. **Audiovisual para informação ocupacional do deficiente na área de fabricação de calçados**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

COSTA, C. **A sociologia: introdução à ciência da sociedade**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Moderna, 2005.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Compensação de cheques cai 85% desde 1995**. 2018. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia/3170/pt-br/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

FRANCO, T.; DRUCK, G. Padrões de industrialização, riscos e meio ambiente. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 3, n. 2, p. 61-72, 1998.

GOLDENSTEIN, L. **4ª Revolução Industrial: impactos no emprego e na educação. interesse nacional**. 2019. Disponível em: <http://interessenacional.com.br/2017/11/17/4a-revolucao-industrial-impactos-no-emprego-e-na-educacao/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GOULART JÚNIOR, E.; PASSARELI, B. B.; CALCINI, R. **A Quarta Revolução Industrial: reflexões sobre o futuro do trabalho e o impacto nas políticas e práticas de gestão de pessoas**. 2019.

IORIO, A. **6 competências para surfar na transformação digital**. São Paulo: Nacional, 2019.

JAROSLAV, V.; MONIKA, M.; PETR, R L.; ROLÍNEK, R. T. **Human Resources Readiness for Industry 4.0 Received**: 8 November 2019; Accepted: 23 December 2019; Published: 27 December 2019.

HIGA, P. Amazon abre supermercado completo sem caixas e filas. **Tecnoblog**, 2020. Disponível: <https://tecnoblog.net/326647/amazon-go-grocery-supermercado-completo-sem-caixas-e-sem-filas/>. Acesso em: 15 out. 2020.

MISSIAGGIA, M. **Sem funcionários, mercado do futuro chega a São Paulo**. 2019. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/inovacao/sem-funcionarios-mercado-do-futuro-chega-a-sao-paulo>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MORGAN, J. **O futuro do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018

NITTI, F. **Introdução ao Direito do Trabalho**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010 [1971].

REUTERS. GPA e Microsoft firmam parceria para desenvolver mercados sem caixas. **Mercado e Consumo**, 2019. Disponível em: <https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/07/01/gpa-e-microsoft-firmam-parceria-para-desenvolver-mercados-sem-caixas/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

RODRIGUES, A. R.; ARAÚJO, G. F.; SIQUEIRA, R. M.; PARANHOS, U.; SILVA, C. A. F. Indústria 4.0: uma nova era da manufatura. **VII Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção**. Ponta Grossa. 2017

ROGERS, R. **Transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SARAIVA, J. *et al.* Cuidado, sua profissão pode deixar de existir. **Correio Braziliense**, 2019. Disponível em: <http://especiais.correiobraziliense.com.br/tecnologia-e-mudancas-no-mercado-de-trabalho-fazem-profissoes-acabarem>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWARTS, G. **As profissões do futuro**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. Ed. São Paulo: Pretince Hall, 2013.

TADEU, H. F. B.; SANTOS, E. S. **O que seria a Indústria 4.0**. Relatório de Pesquisa, 2016.

TADEU, H. F. B.; SANTOS, E. S. **Indústria 4.0 e inovação**: valeria a pena investir? Relatório de Pesquisa, 2016.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UNCTAD – Robots and industrialization in developing countries. **Policy in Brief**, n. 50, out. 2016.

Considerações sobre competências profissionais das lideranças na 4ª revolução industrial

Julia Basile Forlini
Edward Goulart Junior

Introdução

O mundo do trabalho contemporâneo passa por profundas transformações, modificando as formas de atuação, produção e a maneira de fazer negócios. Os impactos dessas transformações são sentidos por todas as organizações, mas principalmente, por seus trabalhadores que se veem atuando em contextos cada vez mais instáveis. Modifica-se a forma de se trabalhar e, assim, as exigências de formação e capacitação das pessoas.

Com a globalização e o advento das inovações tecnológicas, segundo Silva, Souza, Goulart Júnior, Canêo e Lunardelli (2009), o cenário do mundo do trabalho se apresenta em crescente competitividade, sendo o funcionário cobrado cada vez mais pela eficiência e rapidez no desenvolvimento de suas atividades, pela constante qualificação profissional e pelo comprometimento com a organização em que trabalha. Novas demandas têm surgido e, para adequar-se a elas, tanto as empresas quanto os profissionais têm precisado se reinventar de diferentes formas, de modo a adaptarem o modelo de negócio e a dinâmica organizacional a essas novas necessidades.

Há atualmente o aumento da discussão de temas importantes para os contextos de trabalho como competências profissionais, revisão de estruturas organizacionais, otimização de processos, automatização de atividades e outras demandas que as novas tecnologias trazem. Para melhor compreender as transformações do atual cenário e avaliar seus impactos, o objetivo desse capítulo, a partir de levantamento bibliográfico sobre a temática, em diferentes bases eletrônicas de dados, é tecer considerações sobre as competências profissionais na chamada 4ª revolução industrial e seus efeitos na atuação de líderes e gestores no contexto organizacional.

Le Boterf (1994 *apud* ADLER, 2002, p. 42) propõe que “a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias à sua especificidade.”. Partindo desta premissa, temos que a competência

se expressa quando ações se materializam a partir de conteúdo que o indivíduo tenha, não sendo somente a somatória destes conteúdos. É importante compreendermos amplamente o conceito pois, no cenário atual, as demandas profissionais se renovam rapidamente, como também, é de forma ágil que o mercado se reinventa para dar conta dessas novas necessidades.

Em tempos atuais, as organizações buscam maior competitividade e diferenciação no mercado através do desempenho das pessoas e suas competências profissionais, e conforme explica Bertolini (2004), surge um modelo que vem sendo adequado à realidade dos novos tempos – a gestão por competência.

Ao longo da história enxergamos as diferentes formas como as organizações evoluíram, assim como seus modelos de trabalho. Cada período corresponde a diferentes formas de ser e fazer, atendendo às necessidades e recursos de seu tempo. Nesse novo cenário da 4ª revolução industrial, surge a chamada Indústria 4.0, um período marcado pela agilidade de respostas e pela tecnologia de ponta, o que tem modificado estruturalmente nossa ideia de trabalho e de produção, trazendo consigo ônus e bônus que só conseguimos compreender ao olharmos atentamente para o fenômeno. Segundo Cavalcanti e Nogueira (2017), a indústria 4.0 pode ser caracterizada pelo uso de processos que utilizam máquinas gerenciadas por inteligência tecnológica, por exemplo, a robótica colaborativa.

Essas transformações no mundo do trabalho traduzem a necessidade de repensar também as práticas atuais em Gestão de Pessoas, de forma a adequá-las a esse movimento e às novas demandas de relacionamento e execução de processos nas organizações. Diante disso, como podemos compreender o uso das competências profissionais na 4ª revolução industrial? Quais desafios se apresentam aos profissionais no mercado diante das recentes modificações? Como os líderes devem reagir a esse contexto de transformação organizacional? Os conceitos abordados neste estudo são amplos e é necessário compreendê-los historicamente antes de observar as correlações existentes e como lidar com as resultantes que deles provêm. Assim sendo, faz-se importante conhecer algumas características da chamada 4ª revolução industrial.

4ª revolução industrial: algumas características

As revoluções industriais são a base das maiores inovações e transformações no mundo. Antes da 1ª revolução industrial, toda produção era feita de forma manual, o que significava produções em menor quantidade ou em períodos de duração maiores, até que a criação da máquina a vapor transformou esse cenário, trazendo novas formas de produção mecânica e tornando ultrapassada a manufatura artesanal. Este período iniciou-se em meados de

1760 e durou até metade do século XIX, sendo considerado o momento histórico em que a produção pelo uso da força física evoluiu para o uso de máquinas. É importante ressaltar que a 1ª revolução industrial foi a grande motivação para o surgimento do capitalismo, que antes era comercial e passou a ser industrial. Essa revolução mudou consideravelmente a vida das pessoas e até hoje seus reflexos podem ser vistos e continuam em processo de transformação (CAVALCANTE; SILVA, 2011).

A 2ª revolução industrial traz mudanças nas linhas de montagem com as teorias de Henry Ford e Frederick Taylor, que tinha em vista racionalizar a produção capitalista por meio de inovações técnicas, em que de um lado acontecia a produção em massa e de outro o consumo em massa (BOETTCHER, 2015). Essas mudanças somaram-se ao surgimento da eletricidade e substituição da energia a vapor pela energia elétrica, sendo que a indústria química e o uso do petróleo também ganharam destaque e causaram grandes efeitos na produção de bens de consumo. Novas formas de comunicação diminuem as distâncias culturais e, ainda segundo Boettcher (2015), frente a essas inovações, as indústrias alcançaram lucros cada vez maiores e qualificaram o processo desde a obtenção da matéria-prima até o consumidor final.

Segundo Tessarini Junior e Saltorato (2018), a 3ª revolução industrial teve início na década de 1970 e foi impulsionada pelo emprego das primeiras tecnologias de informação que desenvolveram, ainda mais, a automação dos meios de produção, além de expandirem as fronteiras da comunicação. A grande quantidade de mudanças na rotina e no trabalho em um curto período de tempo traduz essa revolução: aumento de agilidade de resposta a novas demandas de produtividade e inovação. Também chamada de “revolução técnico-científica e informacional”, essa revolução é marcada pela inovação tecnológica e ganham destaque os avanços no campo da informática, robótica, das telecomunicações, dos transportes, da biotecnologia, química fina, além da nanotecnologia (BOETTCHER, 2015). Podemos dizer que a revolução informacional é a antecipação das tecnologias que seriam potencializadas na Indústria 4.0.

A 4ª revolução industrial teve início na década de 2000 (consolidando-se a partir de 2005) e caracteriza-se pela utilização constante da internet e pela presença da inteligência artificial, internet das coisas, robótica, nanotecnologia, computador quântico, etc. (GOULART JUNIOR; PASSARELLI; CALCINI, 2018). A Indústria 4.0 favorece ainda mais o aumento de produtividade, eficiência e lucratividade; o que ocorre a partir disso é o ajuste por parte das organizações a esse novo cenário que demanda investimento financeiro e preparo dos trabalhadores para realizar e suportar a transição.

O cenário da 4ª revolução industrial exigirá das empresas a ampliação de sua capacidade de se conectarem em cadeias globais de valor e de encurtarem o lançamento de produtos no mercado, além de alterarem a forma como se relacionam com clientes e fornecedores, buscando reduzir custos para manter a competitividade (CNI, 2016). Porém, as exigências vão muito além das necessidades de adaptação das empresas sobre a forma como se relacionam com o mercado. O trabalhador também precisará ajustar-se a esse cenário, desenvolvendo as competências adequadas para saber lidar com um montante considerável de informações. Será demandada cada vez mais agilidade e qualidade de respostas, apesar das tomadas de decisão tornarem-se também mais complexas.

Segundo Magaldi e Salibi (2018), a 4ª revolução industrial tem suas bases na era digital e se caracteriza por uma internet muito mais presente e móvel, por sensores cada vez menores e mais acessíveis e pela inteligência artificial. Segundo os autores, é difícil mensurar em quanto tempo ou de que forma procederá a transição das empresas no Brasil. Com essas mudanças, o uso de robôs ocorrerá de forma eficiente em diferentes etapas do processo produtivo, o que significa também menor participação humana em processos operacionais. Nesse sentido, Rohde (2017) explica que essas transformações terão impactos sociais significativos, principalmente no tocante à redução de postos de trabalho e a novas exigências para que os trabalhadores possam se manter atuantes profissionalmente.

No tocante à atuação das políticas governamentais, Sakurai e Zuchi (2018) argumentam que, para acelerar a implantação dessas tecnologias no Brasil, o governo deverá investir em infraestrutura digital, promover linhas de financiamento para o mercado e incentivar a educação através de treinamentos para que o conhecimento seja levado aos profissionais nesse novo cenário de trabalho.

Como podemos notar, o desafio que se descortina é grande e o processo de adaptação a esse cenário por parte de trabalhadores e de empresas exigirá que ambos saiam de sua zona de conforto para descobrir a melhor forma de participar dessa mudança sem serem por ela deixados para trás. Nesse sentido, é imperativo trazer à luz o conceito de competência que, em um momento de tantas transformações, será a chave para compreender o papel do trabalhador e como adaptar-se às novas necessidades sem perder-se em meio a tantas demandas profissionais diferentes e complexas.

Competências profissionais: algumas considerações

A busca pelo desenvolvimento de competências pessoais e profissionais para o bom desempenho no trabalho sempre esteve à frente das políticas e práticas de gestão de pessoas. No entanto, na chamada Indústria 4.0, o investimento no desenvolvimento dessas

competências tornou-se condição para o êxito organizacional e a empregabilidade dos indivíduos. Essa prática também tornou-se mais complexa, obrigando as organizações a darem respostas rápidas às diferentes demandas que se apresentam na atualidade. O desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais tornaram o processo mais exigente e complexo.

Segundo Tassarini Junior e Saltorato (2018), os principais impactos dessas mudanças ocorrerão na força de trabalho e na necessidade de as pessoas aperfeiçoarem suas competências para lidar com todas as novas tecnologias e garantir sua empregabilidade, o que torna maior a exigência de qualificação. Isso significa que o mercado está exigindo dos profissionais uma qualificação e preparo maiores do que se exigia anteriormente; a velocidade e a acessibilidade ao compartilhamento e recebimento de conteúdos tornou possível o protagonismo do trabalhador sobre seu desenvolvimento, o que antes tinha barreiras maiores para ocorrer.

É por essa razão que o tema desenvolvimento de competências traduz as necessidades do cenário corporativo atual, tornando esse desenvolvimento cada vez mais necessário para o aperfeiçoamento do profissional na busca de adaptação nesse novo cenário e para o alcance de objetivos pessoais, profissionais e organizacionais. Segundo Fischer *et al.* (2008), competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa um melhor desempenho em seu trabalho ou situação vivenciada. Para Zarifian (2003), existem três elementos que complementam a definição de competência: a) é a tomada de iniciativa e responsabilidade do profissional nas situações que se confrontam; b) é uma inteligência prática apoiada nos conhecimentos adquiridos, a fim de serem transformados à medida que essas situações aumentam; c) é a faculdade de mobilização e compartilhamento de desafios, a fim de assumir áreas de responsabilidades. Isso significa que a competência se traduz na aplicação de determinados conhecimentos e habilidades; é no momento em que o trabalhador age e toma decisões que as competências se tornam observáveis e até mesmo quantificáveis, dependendo do parâmetro avaliativo. Até então, podemos considerar como um conjunto de conhecimentos em potencial, por isso que Zarifian (2003) a define como inteligência prática e não como inteligência somente.

Essa articulação de habilidades em contextos específicos torna a competência um elemento moldável e sujeito a alterações e melhorias com o passar do tempo, uma vez que são respostas comportamentais a determinadas necessidades do meio. Klaumann (2002) explica que o desenvolvimento de competências profissionais é processual e a formação é a etapa inicial do desenvolvimento com perspectiva de atingir sua construção através de um processo de formação continuada.

Para Bertolini (2004), o foco da competência está centrado nas pessoas, que aprendem ao se defrontarem de forma reflexiva com determinadas situações e as reconstruem do seu modo, assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho. Portanto, aprendemos conforme temos contato com as variadas situações, sendo que a construção da competência parte do processo cognitivo de assimilação desse cenário de forma reflexiva e prática. Uma vez que a aprendizagem decorre dessa série de encontros refletidos entre indivíduo e contexto, é responsabilidade do profissional a escolha de desenvolver-se continuamente, porém, cabe também à organização dar abertura, incentivo e suporte a esse desenvolvimento. Nesse sentido, a autora afirma que competências são recursos intangíveis e sua utilização ou administração nas organizações depende da compreensão que delas se tenha e, por isso, é necessário que sejam modeladas através de recursos explícitos. Deste modo, as organizações devem definir suas prioridades em gestão de pessoas, pois se o desenvolvimento dos indivíduos não for priorizado, ele será muito menos abrangente e preciso do que quando comparado a um plano de desenvolvimento individual estruturado a partir das necessidades do trabalhador, baseado em um modelo de gestão por competências.

Por conta disso, os programas e políticas da área de Gestão de Pessoas devem estar alinhados ao propósito da organização. Nesse sentido, a gestão por competência surge como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, coletivo e organizacional –, as competências profissionais necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Isso significa que a gestão por competência demanda uma estruturação prévia que envolve diversos fatores, entre eles: a consonância com os objetivos estratégicos da organização, a análise do cenário da organização observando suas maiores lacunas e oportunidades no campo do desenvolvimento, o mapeamento de competências alinhadas aos valores e cultura da organização e, com base nisso, a construção de um plano de execução tangível e coerente com os resultados que se busca atingir.

Segundo Lana e Ferreira (2007), a gestão por competências deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Este ponto é importante porque reafirma a relevância do alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, uma vez que demanda o envolvimento de toda área de Gestão de Pessoas e seus subsistemas. Quando a organização passa a planejar suas ações a partir do prisma da competência, ela dá enfoque ao aspecto comportamental, de modo a reforçar a necessidade de comportamentos positivos no trabalho, o que traz inúmeros benefícios não somente nos resultados, mas também nos relacionamentos entre as pessoas.

Pensando no aspecto prático, Bomfim (2012) ressalta que o mapeamento de competências é o início de todo o processo, pois é a base de transição do sistema de gestão do capital humano, visando propiciar maior racionalização dos esforços através do planejamento, controle, desenvolvimento e avaliação, considerando os atributos de tempo, qualidade e objetividade. Temos, dessa forma, que o planejamento correto e o controle adequado são premissas indispensáveis para a boa execução de uma gestão por competências, sendo que é por meio do mapeamento das mesmas que a gestão se inicia, uma vez que esse conteúdo será base para as demais ações da área e dos subsistemas, configurando-se assim como o princípio do processo.

Os gestores organizacionais sempre tiveram papel de destaque nas organizações, porém, no mundo atual do trabalho, a importância desse papel se potencializa, considerando as complexas e instáveis demandas que se apresentam a esses profissionais na atualidade, exigindo dos mesmos uma constante capacitação e atualização nas condutas e procedimentos de trabalho. Portanto, faz-se importante conhecer, mesmo que sucintamente, a trajetória do papel desses profissionais.

Evolução do papel do gestor nas organizações

O tema da liderança vem ganhando destaque nos últimos tempos por conta de sua importância dentro das organizações e, por isso mesmo, vem sendo estudado por diferentes especialistas e abordagens. Porém, não foi sempre assim. Segundo Pontes (2008), até a década de 60, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar e corrigir, tendo controle total sobre sua equipe. As necessidades da organização foram se modificando e a partir da década de 70 precisavam de mais contribuições intelectuais de seus funcionários, sendo que, já no fim dos anos 80 e com a concorrência crescente, entendeu-se que era preciso ter funcionários dedicados e engajados na função – e a liderança era parte desse processo. Cada revolução industrial demandou da sociedade conhecimentos e habilidades diferentes e, por isso mesmo, o papel do líder também foi se transformando e se adaptando a essas mudanças.

Ao longo desse período, houve uma transição do estilo de liderança autoritário para uma orientação democrática, cuja orientação é voltada para a motivação do empregado, considerando-o parte integrante da organização. Segundo Maximiano (2007), nesse estilo democrático de gestão, todos participam das decisões e existe boa comunicação entre liderados e líder. É interessante observar que também houve uma transição semelhante no relacionamento das empresas com o cliente e muito tem se falado sobre isso: ao invés de impor necessidades de produtos e serviços, muitas empresas têm buscado entender quais são

suas reais necessidades, escutando-os e construindo um tipo de relação diferente com eles. Vemos, portanto, que a transição nos estilos de gestão é produto não somente de políticas corporativas, mas de diversas transformações na sociedade em si. Hoje entendemos que a liderança eficaz consiste em fornecer aos trabalhadores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios e que o objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas (PONTES, 2008).

Isso significa que o gestor tem o papel de orientar o trabalhador em seu processo de aprendizagem e desenvolvimento, de forma a executar sua função em consonância com os objetivos da organização. Pontes (2008) ressalta também que cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes dos demais. Portanto, é preciso conhecer as ferramentas e competências de gestão que poderão auxiliar o gestor no direcionamento da equipe. Não é uma tarefa fácil, principalmente quando se trata de um contexto em que novas demandas surgem o tempo todo e a relação do indivíduo se torna mais complexa do que antes.

O Quadro 1 retrata algumas diferenças entre o estilo de gestão que foi produto das primeiras Revoluções Industriais e o gestor que a contemporaneidade tem demandado:

Quadro 1 - Estilo de gestão tradicional e contemporânea

Líder Tradicional	Líder Contemporâneo
Tomava todas as decisões importantes. Resolvia problemas pela equipe; agia como um especialista.	Compartilha as responsabilidades com os membros da equipe. Ajuda a equipe a solucionar problemas.
Controlava o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho.	Promove a autogerência e a responsabilidade, bem como a propriedade da tarefa ou do processo (por exemplo: os subordinados diretos medem seu próprio progresso e tomam ações corretivas quanto necessário).
Dava as respostas; exercia o papel de especialista.	Faz as perguntas certas; permite que os subordinados diretos sejam especialistas.
Estabelecia as regras.	Articula e reúne o grupo em torno de uma visão e um conjunto de valores.
Valorizava a unanimidade / Conformidade.	Valoriza diversas perspectivas.
Buscava eliminar conflitos.	Vê os conflitos como uma oportunidade de sinergia e de tomada de decisão enriquecidas.
Tendia a ser reativo; resistia a mudanças.	É proativo e inicia mudanças. Aceita a mudança como necessária para a sobrevivência da organização.
Concentrava-se em tarefas, produtos e habilidades técnicas.	Concentra-se no processo e nas pessoas.
Utilizava raciocínio linear, analítico.	Utiliza pensamento não-linear e holístico (sistemas).
Buscava atingir especialização funcional.	Busca alcançar especialização funcional transversa e cultural transversa.
Preocupava-se somente com a sua área de responsabilidade.	Preocupa-se com toda a organização; tenta ser um bom parceiro com outros grupos da empresa.
Era ferrenhamente competitivo.	Continua ferrenhamente competitivo, mas com frequência precisa fazer parceria com os competidores, vendedores e clientes.
Preocupava-se apenas com as operações locais.	Precisa estar preparado para pensar numa escala maior e mais global.
Considerava as pessoas como recursos intercambiáveis.	Considera as pessoas como recurso mais valioso da organização e sabe que elas são difíceis de ser substituídas.
Colocava as necessidades da organização antes das necessidades das pessoas.	Trabalha para obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas.
Evitava riscos.	Corre riscos.
Utilizava um processo de raciocínio funcional de curto prazo.	Utiliza um processo de raciocínio sistemático de longo prazo.

Fonte: Byham, Smith e Paese (2003)

Como podemos observar, há diferenças significativas entre as formas de compreender o papel da liderança ao longo do tempo. Conhecer e reconhecer essa transformação é essencial para o gestor que busca desenvolver-se e ser um bom líder na organização em que trabalha, além de manter-se atualizado a respeito do que o mundo corporativo demandará dele, sendo esse um processo contínuo.

De forma geral, vemos que o gestor tem se tornado mais aberto, cooperativo e sistêmico. Segundo Magaldi e Salibi (2018 p. 171), “o processo de transformação demanda a participação ativa dos indivíduos que dirigem suas organizações nos diversos níveis hierárquicos. Esse é o principal agente da mudança. Sem sua adesão, nada muda”.

Considerando o contexto já citado, é importante que os gestores queiram fazer parte dessa mudança, de modo a compreender que seu papel vai além de dizer apenas sim ou não para tomadas de decisão que estão sob sua alçada. Trata-se de um papel relacional, de quem engaja a equipe e utiliza a capacidade analítica para entender as oportunidades de desenvolvimento e as fortalezas do grupo, tornando melhor não só os resultados, mas também as relações.

Como nos lembra Pontes (2008), a liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência dos desafios enfrentados por suas equipes, a empresa se perderá nos seus direcionamentos e estratégias. É por isso que preparar gestores e líderes é essencial para o bom funcionamento da dinâmica organizacional e não é à toa que diversas empresas já têm ou estão elaborando programas bem estruturados de formação e desenvolvimento voltado para seus líderes. Da mesma forma que os modelos de negócios e estratégias corporativas precisam se renovar na 4ª revolução industrial, dos gestores também são requeridas novas competências e habilidades.

Competências da liderança na 4ª revolução industrial

Zanelli e Tostes (2019, p. 11), ratificando a importância dos gestores na atualidade, explicam que esses profissionais, para atender as demandas atuais do trabalho e alcançar os resultados organizacionais, devem possuir competências para “analisar e planejar ações, coordenar recursos e resolver problemas, avaliar dados e tomar decisões, observar comportamentos e lidar com pessoas”. Além disso, as lideranças são responsáveis pela construção e manutenção da cultura, tendendo a manter e enraizar valores que se tornam centrais nas organizações (SCHEIN, 2009). Importante considerar que há competências que serão requeridas com mais frequência e intensidade do que outras, vistas as modificações pelas quais a sociedade, empresas e liderança têm passado.

Uma das importantes competências para os gestores diz respeito a uma das características que mais se sobressai nessa nova era: a agilidade. O mundo mudou principalmente porque a velocidade mudou. Se antigamente uma informação levava meses para chegar a outro país, de um outro continente, hoje leva menos de 1 segundo. Ter agilidade de resposta significa realizar uma leitura adequada das situações e não perder tempo na implementação das ações necessárias, pois o gestor que perde tempo atrasa também sua equipe – mesmo que não tenha percepção disso. Além da agilidade, para Silva (2014), devido ao ambiente competitivo e às rápidas mudanças, será requisito líderes flexíveis, pois liderar é lidar com mudanças. Se liderar está diretamente relacionado a lidar com mudanças, então cada vez mais o gestor será demandado, uma vez que inovação é a tendência em todos os setores. A flexibilidade representa a capacidade de adaptação do profissional em diferentes contextos e a capacidade de respostas apropriadas a eles. Ser flexível é abraçar a mudança ao invés de resistir a ela, entendendo que resistência prejudica o trabalho. O profissional que entende a relevância desta competência na atualidade não somente derruba as barreiras para aceitação de novas demandas de sua área, mas também vai além, saindo da zona de conforto e indo atrás dessas novas e melhores formas de executar seu trabalho.

Isso nos leva diretamente para as próximas competências do gestor na 4ª revolução industrial: a curiosidade e o conhecimento integrado. Segundo Magaldi e Salibi (2018, p. 226), “para ser um protagonista, o líder deve preparar-se para ser um grande questionador, criando uma cultura corporativa baseada na inquietude e na curiosidade, que motive a leitura constante do alinhamento do negócio perante o novo ambiente empresarial”, acrescentando o questionamento: “quando o líder deve parar de fazer perguntas? Nunca, visto que, no mundo em transformação, as respostas não sempre transitórias”. Em um período como este, ter conhecimento somente sobre a área em que se atua e não buscar ir além é parar no tempo e não enxergar as possibilidades advindas do conhecimento integrado. Integrar o saber é buscá-lo em diferentes fontes e formas e não fechar-se aos conteúdos somente da própria área de atuação, compreendendo que o profissional torna-se mais completo conforme estabelece relações entre os variados campos do conhecimento e da experiência, possibilitando a execução de um trabalho que se renova, ao invés de um trabalho que se repete.

Considerando isso, entendemos que a curiosidade do profissional também refletirá diretamente no quanto de inovação há nas resoluções de problemas e no quanto de criatividade há nas tomadas de decisões, pois o aprimoramento contínuo gera perspectivas e conhecimentos que antes não se tinha e possibilita uma prática alinhada com o mundo lá fora – o mesmo mundo que respira inovação. Magaldi e Salibi (2018, p. 181), corroborando a ideia, reforçam que “em um ambiente de transformação, os modelos vencedores de antes

não são sinônimos de sucesso; pelo contrário, o líder deve forçar-se a buscar novas fórmulas e métodos mais promissores para lidar com as mudanças no ambiente”.

Com a quantidade de informações e novas demandas que surgem, é importante que o gestor não se perca naquilo que é uma de suas principais funções: gerenciar pessoas. Além de ter em seu escopo o gerenciamento da área, dos projetos, atividades, rotina e entregas, tem também uma equipe que trabalha para que esses objetivos sejam alcançados. Fiorelli (2000) afirma que, quando o líder não conhece seus liderados, perde a oportunidade de somar aptidões, pois o ato simples de escutar, observar e se envolver com assuntos e questões ligadas à equipe contribui para o conhecimento dela. De fato, um líder que não conhece a equipe e não se permite ser também conhecido, não consegue estabelecer relações para além das solicitações formais e distantes. Silva (2014) afirma que o desempenho para a percepção é adquirido pela sensibilidade e envolvimento com a equipe, por conversas informais, de forma que a conquista da relação de confiança é um importante instrumento para ambas as motivações.

Nesse sentido, saber que atualmente variadas gerações compartilham o mesmo espaço de trabalho deve ser um lembrete ao líder que procura ter conexões relevantes com o grupo, uma vez que diferentes pessoas têm também diferentes necessidades e o mundo que se torna cada vez mais complexo aos líderes também está tornando-se complexo aos liderados. Às vezes, para se ter percepção disso e reconhecer com clareza essas diferentes necessidades, é preciso que o líder tenha humildade. Magaldi e Salibi (2018, p. 222) nos lembram disso afirmando que “é importante resgatar, novamente, a relevância da humildade como fator de desenvolvimento pessoal, com o líder aprendendo a desaprender e se desapegando de suas certezas, muitas delas, entranhadas nas profundezas de sua consciência”. Como podemos observar, o processo de construção e desconstrução do conhecimento vem à tona, seja no âmbito dos conhecimentos técnicos ou das competências comportamentais.

Por fim, é essencial mencionar a competência que tornará possível ao gestor da Indústria 4.0 lidar com tantas necessidades e adaptações em seu trabalho: a inteligência emocional. É imprescindível falarmos sobre o bem-estar do líder em um mundo que se torna cada vez mais ágil, exigente e complexo, cobrando as mesmas respostas de seus profissionais. Magaldi e Salibi (2018) explicam que em nenhum momento do ambiente empresarial foi tão evidenciada a importância da adoção de estratégias que visem a valorização do autoconhecimento e do equilíbrio emocional. Em meio às cobranças externas e internas, crescentes no mundo hoje, é mais do que necessário saber administrar as reações emocionais diante das situações e encontrar a melhor forma de transformar contextos adversos em oportunidades. Sem o autoconhecimento que busca o aperfeiçoamento contínuo e sem o equilíbrio emocional, conquistar as demais competências será ter concluído apenas uma parte do trajeto.

Considerações finais

Com base no exposto, entendemos que a 4ª revolução industrial traz mudanças que permanecerão conosco e farão cada vez mais parte de nossa rotina, seja dentro ou fora do trabalho. Os dispositivos tecnológicos continuarão a estabelecer novas necessidades de conhecimento no campo das bases de dados, automatização, robotização, internet das coisas, inteligência artificial e demais fenômenos, o que reverbera em praticamente todos os processos e relações organizacionais e que, conseqüentemente, exigirá mais dos profissionais e dos líderes nas empresas. Essas mudanças trazem, naturalmente, novas dinâmicas corporativas e novas estruturas de trabalho, o que exige um alto nível de adaptação em um curto período de tempo, impactando sobremaneira as políticas e práticas organizacionais, especialmente as de gestão de pessoas.

Nesse sentido, a gestão por competências surge como alternativa a esse contexto que demanda, para além do conhecimento técnico, também o conhecimento situacional. Responder adequada e estrategicamente a esse meio, que nos cobra de forma tão acelerada e complexa, é o caminho para não se perder na grande quantidade de possibilidades que há no campo da ação.

Uma vez que o desenvolvimento de competências é processual, planejar e estruturar este processo será determinante ao trabalhador na 4ª revolução industrial. Mais do que isso, o líder, principalmente, precisará adequar-se a esse novo cenário, compreendendo que as qualidades exigidas nos períodos industriais anteriores não atendem do mesmo modo à gestão de equipes, pois a equipe não é a mesma nem o modelo de gestão e, muito menos, as exigências dos contextos de trabalho. Isso significa que, dentre outras coisas, abraçar as mudanças sem resistência dará condições ao gestor de liderar de forma eficiente, pois não criará atrasos ou barreiras indevidos. Buscar respostas e fazer novas perguntas permitirá a ele manter-se atualizado sobre o negócio, garantindo a competitividade dos profissionais e da empresa no mercado e, para além disso, buscar conhecimento em diferentes áreas proporcionará uma visão cada vez mais sistêmica e integrada, preparada para lidar de forma inovadora com os desafios.

Junto com isso, a capacidade de compreender os demais indivíduos da equipe, engajando, orientando e fortalecendo vínculos de confiança e respeito, tornará possível a evolução de todos de forma equalizada. O líder deve aprender, enfim, que equilíbrio e inteligência emocional são respostas essenciais a um mundo que muitas das vezes age e cobra desequilibradamente. Direcionar a atenção ao autodesenvolvimento torna-se cada vez mais necessário para os profissionais de liderança, bem como o suporte que as organizações devem oferecer para tal.

Com base no exposto, é importante considerar também que a área de Gestão de Pessoas passa pelas mesmas mudanças e precisará reinventar-se antes ainda, colocando-se à frente de seu tempo para cumprir seu papel como ponto de apoio e de desenvolvimento nos âmbitos pessoais e organizacionais.

Referências

ADLER, M. **Estratégia organizacional e competências gerenciais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

BERTOLINI, E. A. S. Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista técnica das FIPEP** (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino), São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan./jun. 2004.

BOETTCHER, M. **Revolução Industrial** – um pouco de história da Indústria 1.0 até a Indústria 4.0. LinkedIn. 26 nov. 2015. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-um-pouco-dehist%C3%B3ria-da-10-at%C3%A9-boettcher>. Acesso em: 23 nov. 2019.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando líderes**: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CAVALCANTE, Z. V.; SILVA, M. L. S. da. A importância da Revolução Industrial no mundo da Tecnologia. *In*: Encontro Internacional de Produção Científica, 7. 2011. Maringá. **Anais eletrônico**. Maringá. 2011. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wpcontent/uploads/sites/86/2016/07/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf. Acesso em: 20 nov. 2019.

CAVALCANTI, L. L.; NOGUEIRA, M. S. Futurismo, Inovação e Logística 4.0: desafios e oportunidades. **VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Desafios para a Indústria 4.0 no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2016/8/desafios-para-industria-40-nobrasil/#>. Acesso em: 25 nov. 2017.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. E. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In*: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

KLAUMANN, I. **A formação dos professores e suas competências para uma educação básica de qualidade**: uma proposta de curso a distância. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Mídia e Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 4, p. 1-15, abr./maio 2007. Disponível em: <http://victorparadela.com/Artigos/Artigo%20GC.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2017.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, C. M. O novo papel da liderança nas organizações. Fortaleza, 2008. Disponível em: <https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2019.

ROHDE, C. **Os futuros possíveis do trabalho**. São Paulo: Academy for Creative Industries/Science of the Time, 2017.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. As revoluções industriais até a indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 480-491, 30 dez. 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SILVA, J. B. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais, UNOPAR. **Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, mar. 2014.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. Impactos da Indústria 4.0 na Organização do Trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018.

ZANELLI, J. C.; TOSTES, A. C. **Prática reflexiva das ações gerenciais**: um modo de promover saúde e o bem-estar sem perder de vista a produtividade. Curitiba: Maxi, 2019.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

Gestão do conhecimento: um estudo de caso em fábrica de acumuladores elétricos

Simone Bussolo Branco
Renato Dias Baptista

Introdução

Em decorrência do crescimento da economia amparado por ativos intangíveis, as organizações passaram a buscar estratégias para desenvolvimento, manutenção e disseminação do conhecimento. O conhecimento precisa de padronização, distribuição, compartilhamento e aplicação através de processos devidamente planejados e fundamentados. O conhecimento representa uma combinação de valores, informação contextual e inspiração, levando à análise e inclusão de novas informações e experiências (BATISTA, 2013).

O conhecimento pode ser caracterizado como matéria-prima essencial do processo de produção no contexto atual, onde condições básicas, como mão de obra, recursos naturais e capital estão incluindo questões voltadas à aquisição de informações e produção de conhecimento voltados para cadeia produtiva. A relevância do conhecimento no campo dos negócios tem ligação direta com a estabilização da sociedade do conhecimento, resultante do processo de globalização (ABREU, 2018).

É fato que gerenciar o conhecimento é mais complexo do que os investimentos em tecnologia da informação, sendo sustentado em uma cultura de criação e disseminação desse conhecimento, fundamentada na aprendizagem organizacional. Um dos maiores desafios contemporâneos é converter o conhecimento em valor nas organizações (CARTONI, 2006).

O conhecimento corporativo, quando se encontra bem organizado e direcionado de forma adequada, consegue impulsionar a empresa em diferentes aspectos, gerando melhorias práticas nos processos internos e no aprimoramento das resoluções, a fim de atender todas as necessidades do mercado com qualidade e eficiência. Os desafios dessas organizações se encontram na dificuldade de estruturação de todos os dados produzidos, bem como seu armazenamento e direcionamento para que os setores trabalhem em sintonia uns com os outros, garantindo a evolução dos negócios. Nesse aspecto, as certificações da ISO (International Organization for Standardization), um conjunto de normas reconhecidas em

todo o mundo, alinha padrões de qualidade, gestão, questões ambientais, entre outros. Essas normas aplicadas a sistemas de gestão direcionam a organização a garantir a otimização de processos, controles, protegerem seus projetos, alinhar objetivos e a disseminar o conhecimento.

O presente artigo teve como objetivo geral analisar as estratégias de gestão do conhecimento desenvolvidas por uma fábrica de acumuladores elétricos. Seu objetivo específico foi identificar na literatura modelos utilizados que pudessem contribuir com os procedimentos realizados nesta fábrica, no intuito de buscar práticas de execução na aplicação da Gestão do Conhecimento.

Para a consecução dos objetivos, utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica com o propósito de promover a abordagem e a investigação acerca do objeto de pesquisa e, por ser tratar de uma pesquisa qualitativa, realizou-se uma coleta de dados por meio de um questionário semiestruturado, com questões abertas e fechadas, para levantamento de informações de Gestão do Conhecimento no Sistema de Gestão Integrado (SGI) da empresa.

Desenvolvimento

Conhecimento e gestão de conhecimento

Gerir conhecimento, como outras formas de gestão, representa planejar, organizar, coordenar e orientar o conhecimento dentro das organizações. Trata-se de uma extensa área, de evolução célere, que abrange os campos como Recursos Humanos, comunicação, Tecnologia da Informação, Gestão Documental, entre outros. Tem seu foco no desenvolvimento de processos sistemáticos de conquista, organização e armazenamento, análise e compartilhamento do conhecimento organizacional (individual e coletivo) voltados à criação de novos conhecimentos, novos produtos ou novos processos de trabalho (RUNTE, 2011).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deriva do processamento de informações e da utilização de pontos de vista subjetivos e percepções sobre todos os colaboradores de uma organização. Os pesquisadores relatam que as organizações fundadoras de conhecimento são aquelas que criam o conhecimento de forma sistemática, disseminando-o por toda empresa e que, rapidamente, adicionam os mesmos aos novos produtos e serviços. Diferentemente da informação, o conhecimento tem relação com crenças e convenções; ele representa ação, conduta e ideia, ou seja, é sempre empregado com a finalidade de atingir um final específico.

O sucesso das organizações tem relação direta com o conhecimento humano, levando em consideração que a criação do conhecimento sucede em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), são encontrados dois tipos de conhecimento, conhecidos como explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser definido como o conhecimento publicado em livros, revistas, artigos, documentos em modo geral, ou seja, simples de organizar, manusear e transmitir. O conhecimento tácito retrata o que cada indivíduo possui e que foi conquistado por experiências e vivências no decorrer da vida.

Muitas vezes, o conhecimento explícito é confundido com a simples informação, já o conhecimento tácito representa o conhecimento real. O conhecimento tácito é pessoal e difícil de ser traduzido em palavras e números, isto é, algo dificilmente visível e exprimível. Para possibilitar um trabalho eficaz com o conhecimento, é necessário que se estruture um ambiente que permita uma ininterrupta conversão entre esses dois tipos, sendo reconhecidamente um espaço central da principal abordagem sobre gestão de conhecimento essencial para o entendimento da Gestão do Conhecimento Organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As organizações demandam maior quantidade e melhor qualidade de capital, adquiridos apenas através do conhecimento, o chamado capital intelectual. O capital intelectual se encontra presente em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana. Há pouco tempo as organizações passaram a compreender sua importância e suas implicações nos resultados organizacionais. Hoje, o conhecimento representa a matéria-prima fundamental, com “pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligente”, que constituem o capital intelectual das organizações. É trabalhoso reconhecer este capital intelectual (ativos intangíveis), bem como outros ativos (tangíveis) e trabalhá-los para geração de bons frutos, que possam ser utilizados por outras pessoas na organização (RUNTE, 2011).

Davenport e Prusak (2003) definem a gestão de conhecimento como um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento, praticado por uma organização, com a finalidade de atingir seus objetivos corporativos. Os autores afirmam que o conhecimento não é novo; o que é novo é a constatação de que este conhecimento é um ativo, portanto, imprescindível para a organização que deve geri-lo igualmente aos outros recursos necessários à sua sobrevivência.

Os autores afirmam que a gestão do conhecimento não se trata de uma atividade recente, já que, antes de esse assunto ter força, os gerentes mais aptos reconheciam a experiência e a competência de seus colaboradores, sendo que, apenas em 1900, esta passou a ser considerada uma estratégia organizacional. Essa gestão se destacou em decorrência da

quantidade de conhecimentos alcançados na ciência e tecnologia na década de 1900, principalmente com a Segunda Guerra Mundial, junto com a preocupação em restabelecer este conhecimento (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

Cartoni (2006) explica que existem inúmeros estudos sobre essa nova prática empresarial e aponta alguns fatores importantes sobre essa gestão, dentre elas:

- O aperfeiçoamento do processo de globalização pode ser identificado pela internacionalização das economias, o declínio das barreiras alfandegárias e o advento de grandes blocos econômicos regionais;
- O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que passaram por um processo acelerado de aperfeiçoamento técnico, gerando maior facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações;
- O desenvolvimento de redes de computadores e *softwares* de gerenciamento com custos relativamente baixos;
- A necessidade de novos formatos de organização do trabalho e da produção, com a utilização de estruturas mais flexíveis e horizontais, ao invés das singularidades da era industrial, como a especialização, produção em escala e padronização, controle apoiado pela hierarquia e verticalização da produção;
- A inclusão de inteligência a um grupo crescente de produtos e serviços, gerando um decréscimo relativo na importância dos ativos convencionais (capitais físicos) como geradores de riqueza, e conferindo maior peso aos ativos intangíveis (*softwares*, patentes, *royalties*, marcas, relacionamento, talentos, habilidades, experiência, etc.) (CARTONI, 2006).

Diante dos aspectos apresentados por Cartoni (2006), é possível constatar que o futuro da gestão do conhecimento tem relação direta com o tipo de mudança comportamental e dos indivíduos que os gestores empresariais pretendem formar nos próximos anos. Gerenciar conhecimento é um processo longo e com complexas mudanças, que obtém resultados em médio e longo prazo.

Sistema de gestão integrada

Um dos conceitos mais observados dentro da gestão se refere à qualidade, que surgiu há décadas como uma iniciativa para tentar oferecer algumas garantias aos clientes em relação aos bens ou serviços prestados, transformando-se em uma grande indústria. Nos dias atuais, grande parte das médias e grandes empresas, junto das entidades públicas incluíram em seus organogramas os departamentos de qualidade, detentores de políticas e sistemas

de gestão de qualidade, associados a um resolutivo mercado de certificações, consultoria, ferramentas tecnológicas, dentre outras. A ISO se tornou um padrão internacional para todas as empresas que tenham a intenção de expandir nessa economia crescentemente competitiva (ALDANONDO, 2015).

O Sistema de Gestão Integrado (SGI) é um método gerencial que auxilia na melhoria das atividades organizacionais em relação aos assuntos voltados ao meio ambiente, segurança, qualidade e saúde no trabalho, bem como a responsabilidade social, considerada uma necessidade essencial para as empresas, para os funcionários e para a sociedade em geral. O emprego do SGI tem a finalidade de reduzir os acidentes, os impactos ambientais e os custos, bem como aumentar continuamente o valor constatado pelo usuário nos produtos ou serviços ofertados, o êxito na parcela de mercado ocupada pela constante melhoria dos resultados operacionais, a satisfação dos colaboradores com a organização e da sociedade, no que tange à contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente (MORAES; VALE; ARAÚJO, 2013).

Os autores ainda destacam a ocorrência de uma pressão crescente para que as organizações englobem os processos de gestão, onde a integração dos Sistemas de Gestão desponta como uma grande ocasião para reduzir custos, relacionados à aplicação de procedimentos e ações para a implantação dos sistemas de gestão, gerando gastos desnecessários. Quando a organização adere a um completo ponto de vista para o aprimoramento de seus processos internos, a mesma consegue a certificação de todos os sistemas com apenas uma auditoria de certificação.

Para Moraes, Vale e Araújo (2013), a integração dos sistemas de gestão envolve temas distintos, como: meio ambiente, segurança, qualidade, saúde ocupacional, recursos humanos, controle financeiro, responsabilidade social, dentre outros. Atualmente, não existe uma certificação exclusiva para SGI, podendo ser encontradas três distintas certificações: Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho. Porém, estes sistemas de gestão, implantados segundo diferentes normas, podem ser integrados.

De maneira geral, os sistemas integrados de gestão são produzidos e implementados a partir da ISO 9001, devido ao fato de ser uma norma mais conhecida e propagada mundialmente. A ISO 9001 determina requisitos para sistemas de Gestão da Qualidade quando há necessidade de uma empresa constatar sua capacidade em oferecer produtos que atendam às exigências dos clientes, dos estatutários e regulamentares aplicáveis (BONATO; CATEN, 2015).

Os autores explicam que a empresa que implanta os requisitos da ISO 9001 objetiva a crescente satisfação do cliente através da aplicação eficiente do sistema, incluindo processos

para melhoria contínua, podendo ser usados em qualquer tipo de organização, independente de seu tipo, porte e do produto que fornece. A norma ISO 9001 fornece uma atuação com abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade. Para uma organização funcionar de forma produtiva, ela deve estipular e gerenciar várias atividades ligadas. Esse gerenciamento pode ser chamado de “abordagem de processo”.

O prefixo ISO observado nas normas deriva do grego *isos*, que significa mesmo, igual. A série de normas ISO 9000 representa um grupo de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade, de reconhecimento mundial como suporte para a instituição de sistemas de gestão da qualidade. A norma ISO 9000 é reconhecidamente uma norma genérica de sistema de gestão. Genérico sugere que a mesma norma pode ser empregada em todos os tipos de empresa, grande ou pequena, independente do produto ou serviço fornecido, em qualquer setor de atividade e meio de negócio, podendo ser uma administração pública ou um departamento do governo (ABNT, 2000).

O autor explana que as versões iniciais das normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 foram detalhadas a partir da série ISO 9000, sendo atualizadas com o passar dos anos. Por exemplo, descreve-se a ISO 9001 como uma primeira versão em 1987, atualizada posteriormente em 1994, 2000, 2008 e finalmente em 2015. Dentro de uma organização é fundamental identificar, implantar, administrar e melhorar de maneira ininterrupta a efetividade dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, e de gerenciar inter-relações sucedidas por esses processos para o alcance de seus objetivos.

Os estudos de Moraes (2016) apontam que a norma NBR ISO 9001 é utilizada como ferramenta para administrar o sistema de gestão da qualidade de uma organização, tornando-o eficaz e eficiente. A ISO já publicou mais de 21000 normas internacionais que abrangem quase todos os aspectos da tecnologia e fabricação. Essas normas internacionais asseguram que os produtos e serviços são seguros, confiáveis e de boa qualidade. Em relação ao negócio, a ISO representa um instrumento estratégico capaz de reduzir os custos, diminuindo os desperdícios e os erros e aumentando a produtividade. As normas auxiliam as empresas a alcançarem novos mercados, além do nível de igualdade entre os países em desenvolvimento e facilitam o comércio mundial livre e justo.

O autor citado explica que diversas organizações se associaram à norma ISO 9001 com objetivo de garantir a qualidade de seus processos e produtos. O mundo se transformou continuamente desde a revisão da norma, em 2008. As novas tecnologias alteraram as formas como são coordenadas, bem como suas relações no mercado. Consequentemente, essas mudanças demandaram uma revisão da norma em 2015, acrescentando as alterações do mundo do negócio.

Morais (2016) ainda esclarece que a versão 2015 da ISO 9001 acrescentou à norma um item específico relacionado à Gestão do Conhecimento, o item 7.1.6 denominado Conhecimento organizacional, que evidencia a importância de gerenciar este tipo de informação. A versão 2015 aponta as probabilidades de as empresas se tornarem concorrentes mais sólidas no mercado, com mais facilidade de localizar e indicar as necessidades presentes e futuras dos clientes; o aumento da eficiência da organização que demanda menor tempo, dinheiro e recursos; melhorias no desempenho operacional para cessar erros e incrementar os lucros; geração de maior motivação, união e envolvimento dos colaboradores com processos internos mais operativos; ampliação da possibilidade de conquistar mais clientes de alto valor e adquirir melhor retenção de clientes com serviço de prestígio ao cliente; e expansão das oportunidades de negócios, expressando conformidade.

A NBR ISO 9001 tem a finalidade de promover confiança na qualidade de produtos e serviços oferecidos pela organização e, para manter a certificação, as organizações devem atualizar o seu sistema de gestão da qualidade para a nova edição da norma, incluindo gerenciar o conhecimento organizacional.

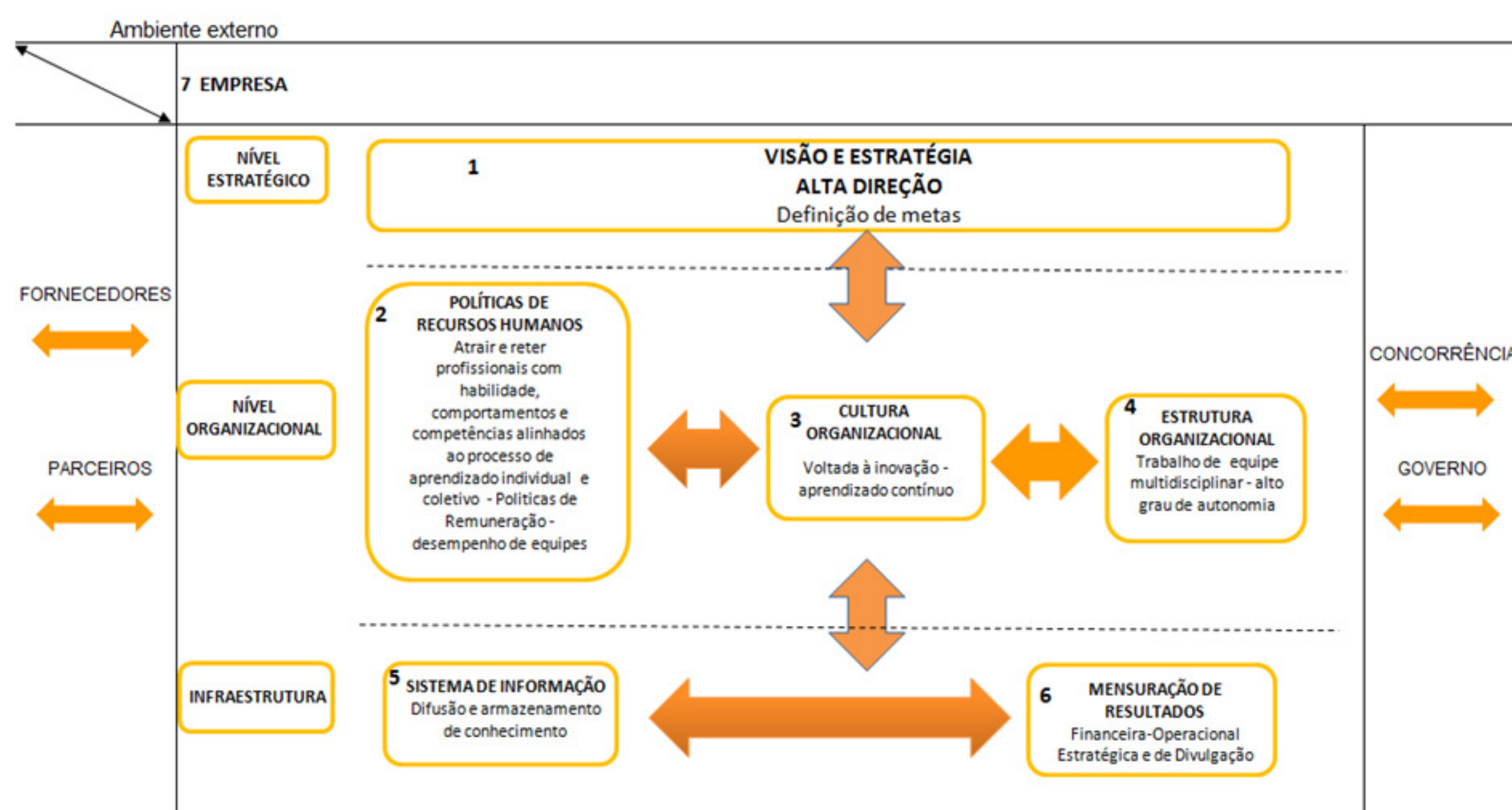
Modelos, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p. 1). Dessa forma, subentende-se que sua função é gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento de recursos que se encontram fora do contexto habitual de terra, capital e mão de obra. As técnicas representam as formas de enfrentar desafios e realizar atividades, enquanto as ferramentas servem como apoio tecnológico para dar suporte à técnica. Não existe uma relação única e exclusiva entre técnica e ferramenta. Ou seja, não há somente uma ferramenta que possa ser exclusiva de determinada técnica, como também não se encontra uma técnica suportada somente por determinada ferramenta (AMANTE; PETRI, 2017).

As ferramentas e técnicas voltadas para a criação do conhecimento contribuem para a tomada de decisão de um grupo, além de facilitarem a sincronização de formas de cooperações distintas, favorecerem a idealização das contribuições e estimularem o desenvolvimento de novas ideias criativas. Alguns exemplos de técnicas de gestão do conhecimento e inovação compreendem: identificação e montagem de rede de pessoas; composição de páginas amarelas; composição de comunidades de prática; gestão da inovação; divulgação de práticas relevantes; registro de lições aprendidas; utilização de *brainstorming*; uso de *storytelling*; inclusão de *coaching*; aproveitamento da inteligência coletiva; promoção de feiras de inovação e realização de entrevistas de saída (AMANTE; PETRI, 2017).

Terra (2005) desenvolveu um modelo de gestão do conhecimento composto por sete dimensões da prática empresarial, que são: estratégia, cultura, estrutura organizacional, políticas de RH, tecnologia da informação (TI), resultados e aprendizagem do ambiente. As sete dimensões da GC são compreendidas em quatro níveis: estratégico, organizacional, estrutural e ambiental, conforme Figura 1.

Figura 1 – As sete dimensões da gestão do conhecimento



Fonte: Terra (2005)

Terra (2005) aponta que o foco na dimensão da cultura retrata a inovação, investigação e aprendizados contínuos. Na dimensão da estrutura organizacional, evidencia-se o trabalho entre equipes multidisciplinares, algo já empregado em departamentos de empresas de grande porte. Na dimensão das políticas de RH, destacam-se as iniciativas de atração e manutenção de pessoas competentes, incitando comportamentos alinhados ao processo de aprendizado e inclusão de programas de remuneração associados à conquista de competências. A dimensão TI é voltada aos sistemas de informação e a forma como influenciam os processos de geração, divulgação e armazenamento de conhecimento.

Mertins, Heisig e Vorbeck (2003) discorrem sobre um modelo GC representado por três níveis, cujo primeiro nível é voltado para as ações empresariais de adição de valor, devendo ser o centro de toda dedicação de GC. O segundo nível abrange, de forma integrada, as ações de geração, armazenamento, distribuição e aplicação do conhecimento dentro dos processos geradores de valor na empresa. O terceiro nível engloba as ações empresariais planejadas na tentativa de aumentar a eficácia do processo de GC, que são: gestão de pessoas, cultura empresarial, liderança, sistemas de controle, organização/papéis e TI.

A gestão do conhecimento engloba as capacidades de captar, gerar, traduzir, moldar, transformar, armazenar, propagar e gerenciar as informações internas e externas da organização, para posterior transformação desses dados em conhecimento e a disseminação para todos os colaboradores da empresa. O conhecimento então passará a ser um ativo da empresa e não mais um apoio para tomada de decisão.

Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento

Compartilhar conhecimento retrata a ação de tornar o conhecimento disponível para outros. O compartilhamento entre pessoas é um processo que auxilia o indivíduo a modificar o conhecimento para que ele possa ser compreendido, assimilado e empregado por outros indivíduos. A palavra “compartilhamento” pode ser caracterizada como um processo de viabilizar o conhecimento de um jeito que ele possa ser utilizado. Para isso, é necessária uma ação determinada pela pessoa detentora do conhecimento. Compartilhar não significa conceder o domínio do conhecimento, mas desfrutar dele juntamente com outras pessoas (ALCARA *et al.*, 2009).

Os autores explicam que as intenções e ações para o compartilhamento podem sofrer diversas formas de interferências, por exemplo, natureza do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e cultura do ambiente de trabalho. Os fatores motivacionais que intervêm no compartilhamento de conhecimento entre indivíduos podem ser internos e externos. Fatores internos abrangem o sentimento de poder, relacionado ao conhecimento e à correlação que resultam do compartilhamento. Fatores externos englobam o relacionamento com o receptor e com a recompensa por compartilhar.

Butarello *et al.* (2010) destacam que o compartilhamento de informação e conhecimento é considerado um ato comunicacional, que pode ser reconhecido como um processo, uma atividade e até mesmo um comportamento, pois envolve o recebimento e a transferência de diversas informações e conhecimentos relevantes para outras pessoas e entidades, ou seja, retrata uma interação social.

Os autores explanaram sobre vários fatores que podem interferir no compartilhamento da informação e do conhecimento. Para que ocorra a divisão e a disseminação de um conhecimento, é necessário que diversos recursos se voltem para esta ação desde o momento em que o indivíduo que detém esta informação resolva compartilhar a mesma até o momento em que outra pessoa decida utilizá-la.

Existem aspectos que podem influenciar o compartilhamento de conhecimento de forma positiva (facilitadores) ou negativa (barreiras), sendo determinados conforme sua

contextualização, analisando diversas características organizacionais, tecnológicas e pessoais. Foram observadas diferenças desses fatores em relação a: Fatores Individuais, Fatores Organizacionais e Fatores Tecnológicos (SORDI *et al.*, 2017).

Diante dessas características, a organização deve criar um contexto de trabalho que favoreça o compartilhamento, e propiciar algumas pré-condições para que o ato de compartilhamento da informação possa ocorrer. Essas pré-condições são: a existência de uma linguagem e de conteúdos que são distribuídos em uma proposição comum pelas pessoas que compõem a organização; a existência de um relacionamento entre os integrantes da organização e o conhecimento interpessoal no contexto de trabalho desses indivíduos; credibilidade entre as pessoas, para que o compartilhamento das informações seja real em decorrência da ausência de interesses pessoais e/ou de terceiros; e a existência de um objetivo associado a uma recompensa pelo ato de compartilhar (VENTURA; NASSIF, 2016).

Vantagens do sistema de gestão integrado na gestão de conhecimento das organizações

Os sistemas de gestão implementados de forma separada e discordante geram altos custos, aumento das chances de erros e imprecisões, maiores esforços, criação de trâmites irrelevantes e impacto negativo perante as partes interessadas, principalmente os funcionários e clientes. Em contrapartida, os sistemas de gestão integrados (SGI) produzem uma diversidade de vantagens criteriosamente apresentadas por Moraes *et al.* (2013):

- Melhoria e diminuição do tempo com atividades de compreensão e treinamento (treinamentos integrados);
- Redução de tempo e custos;
- Melhoria na gestão de processos;
- Controle eficaz dos riscos com acidentes;
- Efetividade das avaliações críticas pela direção;
- Maior comprometimento da gerência;
- Redução e controle de custos ambientais;
- Diminuição da demanda de documentos;
- Emprego eficaz dos recursos internos e da infraestrutura;
- Comunicação mais adequada entre as partes interessadas;
- Redução com custos de manutenção do sistema;

- Facilitação das normas e das exigências dos sistemas de gestão;
- Diminuição do período de paralisação das atividades durante a realização das auditorias;
- Oportunidade da implementação progressiva e modular dos sistemas;
- Alinhamento dos objetivos, processos e recursos para as áreas funcionais distintas (segurança, qualidade e ambiental);
- Minimização da burocracia;
- Diminuição do nível de complexidade dos sistemas;
- Supressão de esforços excedentes e de repetições;
- Contribuição oferecida pelos diferentes sistemas implementados de forma conjunta;
- Aumento da eficácia e eficiência do sistema;
- Redução de custos de desenvolvimento e implementação (menor quantidade de componentes a serem implementados);
- Diminuição dos custos com auditorias internas e de certificação;
- Satisfação de clientes, colaboradores e acionistas;
- Satisfação dos critérios dos investidores e melhoria da obtenção do capital;
- Aumento da competitividade;
- Controle preventivo do processo.

As empresas vêm se voltando objetivamente às condições que incluem a satisfação dos clientes internos e externos, a qualidade dos produtos e serviços, a proteção do meio ambiente e os aspectos sociais, compreendendo a saúde e segurança de seus colaboradores.

A fusão entre as práticas sustentáveis e os modelos de competências escolhidos pelas organizações representam, de acordo com Brunetti *et al.* (2016), procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente. Dessa forma, ocorre uma maior conscientização sobre relação entre os interesses sociais, as estratégias empresariais e as aspirações pessoais, desencadeando maior participação dos *stakeholders* em situações reconhecidamente sustentáveis.

O SGI voltado para a sustentabilidade dos negócios favorece a redução de custos, a eficiência operacional e a responsabilidade social, auxiliando na diminuição dos impactos ambientais, seja através da informação, como do desenvolvimento coerente de mudança comportamental dos colaboradores. Uma mudança comportamental que desencadeie uma redução do desperdício e dos resíduos, que reutilize materiais e diminua os recursos

financeiros, concomitante a um plano de ação organizacional, consegue centralizar ações que alcancem objetivos sustentáveis para a empresa (BRUNETTI *et al.*, 2016).

As vantagens em relação ao aspecto mercadológico são evidenciadas por Moraes *et al.* (2013), uma vez que, com a implementação de um SGI na empresa, aumentam as chances de relações comerciais com novos clientes, locais ou regionais. Quando se associa ao desenvolvimento comercial surge o efeito do *marketing* positivo, desencadeado pela venda da imagem de uma organização que leva em consideração as questões referentes ao meio ambiente, saúde e segurança do trabalho. Em um ambiente de alta competitividade empresarial, a implementação do SGI contribui para a ratificação diante das partes interessadas, ou seja, clientes, órgãos fiscalizadores e comunidade, bem como a preocupação da organização com esses assuntos, o que lhe confere alta credibilidade.

O sistema de gestão do conhecimento na indústria: um estudo sobre uma empresa de acumuladores elétricos

Para atender aos objetivos do presente texto, foi realizada uma pesquisa dentro de uma empresa de acumuladores elétricos, de médio porte, situada na cidade de Bauru (SP), que produz, desde 2005, baterias de chumbo-ácido do tipo VRLA (Valve Regulated Lead Acid) para motocicletas e motocicletas aquáticas. A organização se volta ao fornecimento de produtos de qualidade, cuidando principalmente das questões direcionadas à segurança de seus colaboradores, consumidores e do meio ambiente.

O processo de produção com solução eletrolítica e selagem de fábrica torna tais baterias totalmente seguras, pois saem de fábrica prontas para o uso sem que haja qualquer contato do usuário com os elementos químicos. Todas as baterias são detalhadamente testadas, obedecendo aos rígidos padrões de qualidade.

Com moderna tecnologia de eletrólito absorvido em mantas de fibra de vidro (AGM), as baterias fabricadas não necessitam de manutenção, proporcionando maior praticidade, segurança, durabilidade e tranquilidade ao usuário. Atualmente, é líder do mercado de reposição, oferecendo a maior gama de baterias do mercado nacional, atendendo mais de 90% de marcas e modelos de motos vendidas no Brasil.

A qualidade dos processos é atestada pela certificação ISO 9001 – Gestão de Qualidade, ISO 14001 – Gestão Ambiental e pela certificação no INMETRO. A bateria fabricada, em 2010, realizou auditoria de certificação, sendo certificada pela norma ISO 9001, mantendo um rigoroso controle de qualidade ao longo de todo o processo produtivo, proporcionando a fabricação de produtos com qualidade assegurada e total satisfação de seus clientes. Para

esse tipo de bateria, é essencial o reconhecimento da qualidade de seus produtos e serviços através dos consumidores.

O estudo de caso representa um método de pesquisa que emprega dados qualitativos, coletados com base em eventos reais, com a finalidade de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Pode ser conceituado como um estudo minucioso e de poucos ou único objeto, capaz de prover conhecimentos profundos, de acordo com Yin (2009).

O estudo de caso foi realizado através de entrevistas semiestruturadas, com um roteiro misto de perguntas (abertas e fechadas) aplicado em 11 colaboradores da referida empresa (Anexo A). Na questão sobre a realização de processo de disseminar, partilhar e documentar o conhecimento (em relação aos objetivos da organização, normas, procedimentos e processos), foi observado que grande parte dos colaboradores (91%) concordou parcialmente ou totalmente com esse fato e apenas 9% discordaram.

A indagação sobre o estabelecimento e a comunicação da organização em relação às responsabilidades e autoridades para o funcionamento eficaz do SGI demonstrou a concordância de todos os colaboradores, sendo que 27% concordaram parcialmente e 73%, totalmente.

Na afirmação sobre a demonstração de indicadores e outros monitoramentos que possam auxiliar a organização na tomada de decisões assertivas, cuja pergunta se refere à divulgação dessas informações e a compreensão do funcionário sobre o atual cenário da organização, 82% concordaram com tal declaração, porém, 9% discordaram parcialmente e 9% mostraram indiferença.

Na questão sobre o estabelecimento da política e dos objetivos do SGI e sua compatibilidade com o contexto da organização e devida comunicação a todos os funcionários, a maioria concordou (82%), porém existiram discordâncias (9%) e indiferenças (9%).

No quesito “determinação do conhecimento necessário para o funcionamento dos processos e realização em conformidade de produtos e serviços da empresa”, todos os funcionários concordaram, 64% de forma parcial e 36% de forma total.

A pergunta referente à garantia da influência dos funcionários no desempenho do SGI e suas competências com base em formação, treinamento, experiência adequada à organização, mostrou a concordância da maioria (82%), mas com discordâncias (9%) e indiferenças (9%). Sobre a existência de um processo definido para revisar, alterar processos e comunicar os funcionários, em relação às informações relativas, todos concordaram, 36% de forma parcial e 64% totalmente.

Na pergunta relativa à existência de um banco de ideias ou sugestões na organização, para que os funcionários apontem melhorias nas atividades de trabalho, a maioria discordou (55%), no entanto, cerca de 45% dos entrevistados concordaram.

Na questão sobre os momentos propícios para troca de informações, experiências entre pessoas do próprio setor ou de outros setores, de modo a melhorar os métodos ou processos de trabalho, a maioria discordou (55%), no entanto, cerca de 45% dos entrevistados concordaram.

Quando foi perguntado sobre as alterações nas atividades de trabalho e como isso é institucionalizado dentro da organização, 82% afirmaram que o SGI realiza as alterações e o RH aprova e realiza treinamento, com avaliação da eficácia do treinamento.

Sobre as opiniões pessoais a respeito dos efeitos da pandemia na busca da gestão do conhecimento na empresa estudada, 55% dos entrevistados apontaram dificuldades para trocas de informações e dos processos de treinamento/capacitação em pequenos grupos, com maior demanda de tempo e em ambiente aberto; 27% referiram uma troca de informações e conhecimento tácito mais restritivo e 18% disseram observar uma disseminação de informações mais dinâmica, inovando práticas existentes.

Todos os funcionários que responderam o questionário mostraram compreensão sobre a importância da disseminação do conhecimento, no intuito de facilitar a transferência e ampliação do conhecimento para que todas as pessoas consigam ter acesso, aumentando a efetividade e desenvolvimento da organização.

Considerações finais

A empresa estudada é devidamente certificada com a norma reconhecida internacionalmente e apresenta SGI estruturado, preocupando-se com o meio ambiente, com a saúde e segurança de seus colaboradores, bem como a satisfação dos clientes.

Com o certificado da ISO 9001, a empresa passou a garantir qualidade das etapas da produção e eficiência integral, gerando mais credibilidade à marca, agregando valor ao produto e facilitando a escolha por consumidores exigentes. A implementação da ISO 9001 levou ao envolvimento, reforçou o compromisso e estimulou a interação dos colaboradores, que possuem um objetivo comum: a qualidade.

Em relação à gestão do conhecimento da empresa, observou-se o SGI como principal força propulsora, junto à comunicação das responsabilidades, por meio de constantes trabalhos para melhorias do SGI, em especial a GC.

Todo o processo de mapeamento, identificação de falhas e sugestão de melhorias é acompanhado e validado pelos responsáveis das áreas envolvidas, que acreditaram nas mudanças e apoiaram a equipe de sistema de gestão integrada, repassando ao seu pessoal todas as decisões tomadas, forma que alicerçou a Gestão do Conhecimento.

Dessa forma, é possível dizer que a implantação do sistema de gestão integrada propiciou não só maior qualidade, mas também melhoria dos produtos e processos de produção da indústria. Além disso, a partir do incentivo à independência e compromisso, o SGI concedeu às áreas envolvidas a habilidade de assumir responsabilidades e monitorar mais eficientemente seus resultados, a fim de estabelecer a melhoria contínua de seus processos.

A Gestão do Conhecimento teve como desafio agregar o conhecimento com troca de experiências e inovação visando mais vantagens competitivas, portanto, o próprio aprendizado industrial foi o alicerce para a obtenção de resultados expressivos associados ao reconhecimento positivo demonstrado pelas pessoas que nelas trabalham.

As ferramentas de qualidade visam uma melhor identificação dos problemas e as devidas melhorias com mais eficiência dentro da organização. Pode-se dizer que a implantação do sistema de gestão integrada trouxe benefícios significantes para a organização, mas que ainda pode ser mais trabalhada em certos pontos de melhoria, por exemplo, capacitações e mais envolvimento dos colaboradores, proporcionando momentos propícios para troca de informações, experiências entre pessoas do próprio setor ou de outros setores, e melhor gerenciamento dos riscos que afetam a organização.

Em suma, para que uma organização tenha melhores condições de alcançar o sucesso, deve direcionar a atenção para o conhecimento e o trabalho dos colaboradores, pois eles são fontes de conhecimento e não apenas aos recursos e aos processos.

Referências

ABREU, P. H. C. Perspectivas para a gestão do conhecimento no contexto da indústria 4.0. **South American Development Society Journal**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 126-145, 2018.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ALCARA, A. R.; CHIARA I. G. D.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.

ALDANONDO, J. M. **Gestão de conhecimento, qualidade e a nova ISO 9001.** dez 2015. Disponível em: <https://kmol.pt/artigos/2015/12/14/gc-qualidade-e-nova-iso-9001/>. Acesso em: 10 ago. 2010.

AMANTE, C. J.; PETRI, C. A. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento & inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: Universidade Federal de Santa Catarina e Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, 2017.

BATISTA, J. A. Desenvolvimento de protótipo para gestão do conhecimento: baseado em uma fábrica de *software*. **Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, 1-31, 2013.

BONATO, S. V.; CATEN, C. S. T. Diagnóstico da integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. **Prod.**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 626-640, 2015.

BRUNETTI, M. L.; TEIXEIRA, G.; STEFANO, S. R.; NETTO, F. Sistema de gestão integrada como estratégia para a sustentabilidade organizacional. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 116-141, 2016.

BUTARELLO, N. A. L.; GALIANO, E.; SIMÃO, M. G. Informação e conhecimento: proteger ou compartilhar? *In: TOMAÉL, M. I.; JESUS, J. A. G. (org.). Informação em múltiplas abordagens: acesso, compartilhamento e gestão.* Londrina: Midiograf, 2010. p. 99-116.

CARTONI, D. M. Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 96-105, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK, J. **Knowledge management: concepts and best practices.** 2. ed. Berlin: Springer-Verlag, 2003.

MORAES, C. S. B.; VALE, N. P.; ARAÚJO, J. A. Sistema de gestão integrado (SGI) e os benefícios para o setor siderúrgico. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 29-48, 2013.

MORAIS, I. F. **Identificação das principais ações a serem implementadas na fundação núcleo de tecnologia industrial do Ceará para sua adequação à NBR ISO 9001:2015**. 2016. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RUNTE, G. I. B. C. **Gestão do conhecimento**: os desafios da implantação de um modelo integrado – o caso ANS. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M.; CUNHA, C.; BINOTTO, E. Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. G. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

VENTURA, R. C. M. O.; NASSIF, M. E. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 9-35, 2016.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 4th. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

Anexo A

QUESTIONÁRIO

Prezado,

Solicito responder as questões abaixo com base na realidade da sua organização, no sentido de contribuir com uma pesquisa por mim coordenada.

Será mantido sigilo sobre as informações aqui apresentadas.

Obrigada,

Simone B. Branco

Caracterização da organização e do respondente

Cargo do respondente: _____

Setor de atividade da organização: _____

Número de funcionários (mesmo que seja aproximado): _____

Possui SGI? () Sim () Não

Caso positivo, qual é o ano da certificação? _____

Questões

Favor assinalar o grau de concordância ou discordância sobre as afirmações, em relação à realidade da sua organização.

A implantação da ISO 9.001/14.001 deixa claro que a gestão operacional engloba todos os tipos de atividades realizadas pela organização, seja uma rotina comercial ou uma atividade direcionada ao negócio central da organização.

1 - O processo de disseminar, partilhar e documentar o conhecimento (em relação aos objetivos da organização, normas, procedimentos e processos) está sendo realizado.

- () Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente
() Concordo Parcialmente () Concordo totalmente

2 - A organização estabeleceu e comunicou as responsabilidades e autoridades para o funcionamento eficaz do SGI.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

3 - Através da Demonstração de Indicadores e outros monitoramentos, a organização consegue tomar decisões assertivas. Devido à divulgação dessas informações, o funcionário compreende o atual cenário da organização.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

4 - A política e os objetivos do SGI estão estabelecidos, são compatíveis com o contexto da organização e são comunicados a todos os funcionários.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

5 - A organização determinou o conhecimento necessário para o funcionamento dos seus processos e realização em conformidade de produtos e serviços.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

6 - A organização garante que os funcionários que influenciam no desempenho do SGI são competentes com base em formação, treinamento, experiência adequada.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

7 - Existe um processo definido para revisar, alterar processos e comunicar os funcionários, em relação às informações relativas às mudanças (com o compromisso de fornecer informações necessárias para a condução do processo).

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

8 - A organização possui banco de ideias ou sugestões, para que os funcionários apontem melhorias nas atividades de trabalho?

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

9 - Há momentos propícios para troca de informações, experiências entre pessoas do próprio setor ou de outros setores, de modo a melhorar os métodos ou processos de trabalho?

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

10 - Quando há alterações nas atividades de trabalho, como isso é institucionalizado dentro da organização.

11 - Em sua opinião, quais são os efeitos da pandemia na busca da gestão do conhecimento na Empresa de Acumuladores Elétricos?

Gestão do conhecimento como ferramenta de treinamentos para o desenvolvimento profissional e organizacional: relato de experiência

Daniela de Andrade Antunes Silva
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva [...] as empresas de sucesso são aquelas que criam conhecimentos, disseminam-nos em toda a organização e rapidamente os incorporam”. (NONAKA, 2000, p. 27).

Na sociedade contemporânea em que vivemos, vimos que esses primeiros vinte anos foram de grandes transformações. A globalização, o avanço tecnológico, a revolução 4.0, o aprimoramento da inteligência artificial, os mercados cada vez mais conectados e interdependentes fizeram com que o homem e as organizações se transformassem e se adaptassem mais rapidamente às novas demandas.

Não há dúvidas de que toda e qualquer transformação pressupõe que o conhecimento seja a base de onde se partirão novas ideias, inovações e disrupções, afinal, o século XXI já não nos promete um futuro que pensávamos. Assim, Nonaka e Takeuchi (2008) definem duas categorias de conhecimento: tácito e explícito, distinguindo-os da seguinte forma:

O *conhecimento tácito*: é o conhecimento interno, pessoal e experimental, sendo este de difícil formalização. Ou seja, conhecimento não estruturado, que pode ser transmitido a outro de maneira difícil, p.e., vivência pessoal, percepção, palpite, entre outros.

No que lhe concerne, o *conhecimento explícito* inclui conhecimentos externos, formalizados através de uma base de dados, ou seja, conhecimento estruturado e de fácil compartilhamento, como documentos, manuais, livros, sistemas corporativos, entre outros. Sendo assim, através destes conceitos, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem o processo da “espiral do conhecimento”, que é estruturado em quatro modos de conversão do conhecimento: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*, e, de acordo com os autores, nos permite entender como ocorre o processo da conversão do conhecimento. As definições dos quatro modos são:

Socializar: É a junção e o compartilhamento do conhecimento tácito de diversos indivíduos, visando ampliar e aperfeiçoar as informações, através de reuniões, mentorias, trabalhos, parcerias.

Externalizar: É a transformação do conhecimento tácito adquirido, em conhecimento explícito, podendo agora ser formalizado e registrado através de documentos.

Combinação: É a conexão do novo conhecimento explícito adquirido e será adicionado ao conhecimento já existente anteriormente na empresa.

Internalizar: É quando o conhecimento explícito passa a fazer parte dos processos das atividades dos profissionais. Quando isso ocorre, ele retorna à fase do conhecimento tácito, tendo em vista que se faz presente de forma inerente às rotinas de trabalho, gerando assim o ciclo da espiral do conhecimento.

Devido à ausência de mão de obra qualificada disponível no mercado de trabalho na cidade de Bauru, especificamente para o ramo de operação e processos da empresa estudada, era então adotada por ela, como estratégia para suprir este *déficit*, treinar e desenvolver seus profissionais de maneira interna. Entretanto, esse processo não possuía nenhuma forma de padronização, estruturação ou controle durante os processos de treinamento e aprendizagem, ocasionando que treinamentos e cursos externos ocorressem conforme a necessidade imediata.

Diante à evolução e exigências do mercado, bem como visando melhorias, maior competitividade de mercado e novas oportunidades de negócios, em 2018, a empresa decidiu implantar em seus processos e atividades internas o seu sistema de gestão da qualidade para obtenção da certificação internacional (ISO 9001) *International Organisation for Standardization*, no qual normas e diretrizes norteiam as empresas de princípios básicos como: foco no cliente, liderança; engajamento de pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e gestão de relacionamento (ABNT NBR ISO 9001, 2015).

O sistema de gestão da qualidade é adotado por muitas empresas como ferramenta estratégica para alcançar melhores resultados, bem como a satisfação do cliente, através da qualidade de seus produtos e serviços. Para tanto, isso não envolve apenas a padronização de processos, mas também o engajamento e a capacitação dos funcionários, de forma a garantir a eficiência destes processos.

Esta decisão possibilitou à empresa criar, estruturar e padronizar os processos internos, através de diversos controles e registros, como um todo inclusive ao que emula o departamento de recursos humanos.

Deste modo, coube ao departamento de recursos humanos a responsabilidade pelo desenvolvimento das competências necessárias aos profissionais, de acordo com seus cargos e outras necessidades, através da elaboração de processos e estruturação de: descrição de cargos, plano de treinamentos, aplicação de treinamentos, avaliação de eficácia de treinamentos e avaliações do conhecimento, habilidades e competências. Conforme a própria norma descreve,

7.2 Competência. A organização deve: a) determinar a competência necessária de pessoa(s) que realize(m) trabalho sob o seu controle que afete o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade; b) assegurar que essas pessoas sejam competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados; c) onde aplicável, tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas; d) reter informação documentada, apropriada como evidência de competência. (ABNT NBR ISO 9001, 2015, p. 9).

No que tange ao departamento de recursos humanos, conscientizar pessoas quanto ao sistema de gestão de qualidade ISO 9001, a ABNT NBR ISO 9000 (2015, p. 3) descreve no item 2.2.5.3: “A conscientização é alcançada quando as pessoas entendem suas responsabilidades e como suas ações contribuem para a realização dos objetivos da organização”. Deste modo, para o bom funcionamento do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), é necessária a participação ativa das pessoas em seus processos.

Não obstante, para Chiavenato (2003, p. 582), “o tema central da qualidade total é bastante simples: a obrigação de alcançar qualidade está nas pessoas que a produzem. A qualidade total está baseada no empoderamento das pessoas”. O *empowerment* agiliza processos através da autonomia em solucionar situações na qual anteriormente somente dependia-se do gerente responsável para ser resolvido.

Os processos de implantação do sistema de gestão de qualidade, juntamente à estruturação da gestão do conhecimento, impactaram de maneira geral a empresa (processos x pessoas), refletindo em uma mudança de cultura, devido à abundância de padronizações a serem seguidas.

Uma nova forma de trabalhar era criada e consistia na participação e comprometimento dos profissionais da empresa, para que o sistema fosse desenvolvido e sustentado de maneira eficaz, quer para o bom “andamento” do processo, quer para possibilitar à empresa atingir seus objetivos.

Tal intento necessitou grande envolvimento da diretoria, gestores das áreas e o setor de recursos humanos, através do exemplo, iniciando pelas lideranças, para que houvesse uma quebra de paradigma, os gestores passaram a trabalhar próximos de suas equipes,

De acordo com Heller (2008), uma mudança de cultura bem definida consiste na estrutura de quatro importantes ações: nivelar a hierarquia; delegar poder aos funcionários; proximidade com o cliente e treinamento sucessivo, devendo estas serem apoiadas e disseminadas pelas lideranças.

Foram aplicados aos profissionais através de suas lideranças e recursos humanos treinamentos contínuos, voltados ao novo sistema de trabalho, quanto à execução de seus métodos e ferramentas, assim como os impactos e reflexos positivos desse novo sistema da qualidade sobre a maneira de trabalhar da empresa. Também foram trabalhados o fortalecimento da missão, visão e valores da empresa, desta forma exercitando a aceitação à mudança cultural.

O método de mentoria é um dos mais utilizados pela empresa, no quesito aprendizagem corporativa através da gestão do conhecimento, tanto para aprendizado individual quanto para o coletivo. Segundo o dicionário Michaelis (2020), o entendimento deste termo diz respeito a: “termo inglês”, normalmente traduzido como “tutoria”, “mentoria”, “mentorado” ou “apadrinhamento”. O *mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento profissional, que consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente.

O presente texto tem por objetivo demonstrar como se deu a implantação da gestão do conhecimento, através de suas ferramentas e aplicação prática na formação e desenvolvimento profissional, assim como a disseminação do capital intelectual da empresa, visando também garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional.

Por meio da identificação da metodologia e dos processos aplicados através da gestão do conhecimento, se analisará sua prática nas rotinas da organização, sugerindo possíveis melhorias para mitigar deficiências e problemas encontrados no compartilhamento do conhecimento que possam impactar o desenvolvimento profissional e organizacional.

O relato de experiência

Este estudo refere-se a uma empresa familiar de médio porte, que atua no segmento industrial de embalagens de papelão ondulado, composta por dois sócios, e trinta e oito trabalhadores diretos. É uma organização existente há trinta e seis anos, situada na cidade de Bauru, região Centro-Oeste do estado de São Paulo.

A escolha da empresa a ser estudada foi definida devido à autora do presente artigo possuir conhecimento e ter participado da implantação dos programas de treinamentos desenvolvidos através da gestão do conhecimento na empresa em sua totalidade. Trata-se de um estudo da modalidade, relato de experiência, com características narrativa e

descritiva, quanto à vivência da autora e também gestora do departamento de recursos humanos da referida empresa. Expõe-se neste estudo, através de sínteses e relacionando-a à fundamentação teórica pesquisada, sua participação no desenvolvimento e implementação de treinamentos, utilizando como base a gestão do conhecimento, bem como uma análise quanto à evolução e benefícios geridos através da gestão do conhecimento na organização.

O processo de aprendizagem através da gestão do conhecimento

Primeiramente, foi necessária a estruturação da descrição de cargos, que a empresa ainda não possuía. As descrições foram desenvolvidas através de entrevistas pessoais e questionários aplicados aos trabalhadores ocupantes de cada cargo e maior tempo de vínculo empregatício, posteriormente, foram realizadas a análise dos cargos e a definição do perfil de cada um deles, junto aos gestores de cada área.

A descrição de cargos, de modo geral, tem um papel fundamental junto aos processos que envolvem a contratação, promoção, treinamento, remuneração e novos cargos, porque ela consiste na definição dos elementos que compõem a natureza de um cargo, suas responsabilidades principais, tarefas de forma descritiva e os requisitos básicos para ocupação do profissional (OLIVEIRA, 2013).

Sendo assim, alinhada à estratégia da empresa, iniciou-se a estruturação da gestão do conhecimento, com base em entrevistas com os profissionais e os gestores. Foram identificados os processos e as atividades, criando-se novos métodos, padrões e estruturas, envolvendo os profissionais da empresa em um todo, através do compartilhamento de dados e informações, desde gestores aos profissionais do nível operacional.

Pelo fato de os treinamentos internos serem executados anteriormente de maneira informal, foi realizado o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), através de entrevistas para levantamento de demanda junto aos gestores das áreas. Dessa forma, buscou-se analisar o cenário e a necessidade organizacional, modelar os conteúdos programáticos destes treinamentos operacionais e avaliar a capacidade de adaptação destes profissionais a esta forma de aprendizagem a ser aplicada.

O LNT tem por objetivo levantar as reais necessidades de treinamento através de três importantes análises: da organização total, de recursos humanos e das operações e tarefas, as quais devem ser alinhadas às metas da empresa. A partir de então, por meio da constância em treinamentos de formação, reciclagem e aperfeiçoamento, direciona-se os profissionais ao alcance destes objetivos organizacionais (FELIPPE, 2013).

Também foi utilizado como material de apoio a descrição de cargo concluída, a qual se transformou em fonte de informações quanto às atividades de cada cargo, tais como, a definição das competências e a aplicação de técnicas e instrumentos para cada treinamento demandado.

Conseqüentemente, através de todos os dados coletados, foram identificadas diversas oportunidades de métodos e formalização do conhecimento organizacional, no qual foram compilados e transferidos para ferramentas de treinamento, tais como:

- Instruções de trabalho;
- Treinamentos no ambiente de trabalho *on the job e job rotation*;
- Manuais de operações de maquinários e equipamentos;
- Cartilhas de instruções internas complementares;
- Materiais visuais e didáticos para treinamentos;
- Expansão da educação corporativa.

Por fim, realizado o mapeamento e a estruturação de conteúdo dos treinamentos necessários para execução das atividades e processos de cada cargo, foram definidos os prazos para aplicação e avaliação deles. A seguir, é apresentado o desenvolvimento destas ferramentas e seus métodos de aplicação.

Uma ferramenta essencial para a disseminação da gestão do conhecimento são os programas de integração *on-boarding*, os quais a empresa já havia definido anteriormente. Porém, foram agregadas a ele atualizações de acordo com a relevância das informações obtidas através da gestão do conhecimento.

Logo após a admissão do novo funcionário, o programa pressupõe a ambientação/integração dele à organização. Assim sendo, foi reservado um dia para o acolhimento, treinamento e apresentação de informações atreladas à missão, visão e valores, estrutura e cultura organizacional, políticas, normas e procedimentos e legislação trabalhista, assim como a visita aos setores da empresa e apresentação do novo integrante aos respectivos gestores e equipes.

Deste modo, de acordo com Campos (2017), a integração deveria ser ministrada, *in loco*, por pessoas do futuro cotidiano do “novo” funcionário para que assim a integração seja um processo. Desse modo, evita-se que o profissional busque informações complementares, através de pessoas que não estão preparadas para respondê-las corretamente e de modo íntegro.

Ainda para Weiss (2013), o programa de integração possui uma função estratégica, que visa a preservação da imagem da empresa e deve ser um facilitador de socialização e adaptação humanizada do novo integrante à cultura e contexto do novo trabalho.

Foram elaboradas instruções de trabalho para cada departamento envolvido no sistema de gestão da qualidade (RH – recursos humanos, produção, PCP – programação de controle de produção, expedição, transporte, vendas, desenvolvimento, compras, financeiro, TI – tecnologia da informação), conforme entrevista com os profissionais das áreas, privilegiando uma padronização das informações a serem repassadas.

Conforme a ABNT ISO/TR 10013 (2002), uma instrução de trabalho pode ser adaptada à necessidade da empresa e deve conter, em ordem cronológica, a descrição passo a passo e resumida de como executar as atividades, podendo incluir fluxogramas, gabaritos, modelos, notas, desenhos, fotos e outros. Quando pertinentes a essas atividades, devem ser adicionados à instrução os documentos de registros físicos ou digitais, que podem ser: formulários, planilhas, sistemas integrados, *e-mails* e outros, que comprovem a evidência de registro deste processo.

No que se refere às atividades e processos operacionais em máquinas do setor produtivo, essas foram estruturadas através de fluxogramas, com os registros dos métodos desde a entrada, execução e saída, relacionadas às atividades de cada maquinário. As instruções de trabalho, idem aos fluxogramas, foram apresentadas aos profissionais designados e definidos prazos de acompanhamento de sua aplicação pelos gestores. Isso permitiu que os profissionais tivessem uma visão macro e sistêmica dos processos.

Os treinamentos no ambiente de trabalho *on the job* foram desenvolvidos e reaplicados, voltados à formalização do conhecimento, quanto à operacionalização e aos processos, de modo a capacitar o trabalhador às atividades e rotinas de trabalho, utilizando os seguintes materiais de apoio elaborados: cartilhas, manuais e áudio visual, conforme definição de cada cargo. Desta maneira, garantiu-se que todos os funcionários (atuais e futuros), recebessem as orientações e informações de modo igualitário, evitando ruídos durante o processo de aprendizagem, inclusive como método, a serem gerados históricos e registros destes treinamentos, para melhor acompanhamento do desenvolvimento do trabalhador.

Aprendizagem é uma das funções mentais mais importantes para o ser humano, é o processo pelo qual competências, habilidades, conhecimentos, comportamentos ou valores são adquiridos, ou modificados, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação. Ela está diretamente relacionada à educação e ao desenvolvimento pessoal. (ORNELLAS, 2013, p. 237).

Outra forma estratégica de treinamento e disseminação do conhecimento adotado no ambiente operacional foi a rotação de trabalho *job rotation*, devido a, em alguns momentos, no setor produtivo haver trabalho em apenas alguns maquinários e não todos de forma simultânea. Os funcionários que exercem a função de auxiliares são treinados para ajudar em qualquer processo final de acabamento, assim como os operadores de máquinas, em sua maioria, são treinados a operarem até dois modelos de máquinas diferentes.

Isso garante que, mesmo diante de situações referentes à ausência de algum profissional, o fluxo de conhecimento seja descentralizado e compartilhado, mitigando impactos nas atividades de trabalho. Este método, segundo Barbosa (2013), quando bem planejado “é eficaz e pode trazer bons resultados em curto espaço de tempo, podendo ser aplicado em rodízios por períodos, onde um profissional assume as atividades do outro”.

Por conseguinte, a aplicação destes modelos de treinamentos é realizada através de um mentor -*mentor*, o qual pode ser o gestor da área (caso ele possua competência para este desempenho), ou caso contrário, ele designa um profissional capacitado com domínio de conhecimento em relação à área de treinamento.

O período deste treinamento dura trinta dias, através das orientações do mentor, baseado nas instruções de trabalho e materiais de suporte para conduzir o aprendizado e, principalmente, no compartilhamento de seu conhecimento e vivência profissional ou *feeling*, dando oportunidade de melhor aperfeiçoamento ao treinando.

Outro modo para expansão da gestão do conhecimento em seu sistema organizacional foi a empresa investir em educação corporativa, através da parceria com as instituições educacionais do sistema “S” (Sesi, Senai, Sebrae, Sest-Senat e CIESP), mantendo-se alinhada aos cronogramas de palestras ou cursos oferecidos por estes e integrando seus profissionais àquelas formações pertinentes às suas áreas de atuação, visando agregar novos conhecimentos e compartilhamentos de novos aprendizados.

Conforme conceitua Eboli (2013), existem sete princípios nos quais devem ser norteadas as estratégias da educação corporativa e que devem ser integradas, objetivando o desenvolvimento das competências ao modelo de negócio da empresa. São elas:

- 1) Competitividade: transformar o capital intelectual em sustentabilidade;
- 2) Perpetualidade: manter o ciclo evolutivo de aprendizagem;
- 3) Conectividade: integrar conhecimento entre diversas áreas;
- 4) Disponibilidade: adaptar e facilitar o acesso ao conhecimento;
- 5) Cidadania: desenvolver cidadãos de qualidade pensante;

- 6) Parceria: gerar senso e objetivos em comum;
- 7) Efetividade: agregar valor.

Deste modo, será possível que a organização desenvolva um sistema de educação corporativa de qualidade.

Ainda dentro deste contexto, a empresa incentiva aos seus profissionais que sugiram capacitações externas, através da divulgação de propostas de cursos, palestras, *workshops* e outros. São analisados pelo gestor da área e pelo setor de recursos humanos o grau de aproveitamento do conteúdo programático e demais informações, para que o aprendizado do curso possa ser “aplicado” no dia a dia laboral. Com os devidos argumentos, os resultados são apresentados à Diretoria para aprovação.

Esta iniciativa possibilitou à empresa o desenvolvimento de agentes multiplicadores de conhecimento, visto que, após a participação nestes cursos, os conhecimentos adquiridos puderam ser compartilhados por estes, para a coletividade e a organização, com o apoio dos gestores e recursos humanos na elaboração de conteúdos para palestras, *workshops*, treinamentos e outros possíveis.

Multiplicadores, segundo Ornellas (2013), “são profissionais com conhecimento e sabedoria para compartilhar, que podem contribuir com os processos de aprendizagem”, podendo ele ser qualquer profissional, desde que possua as competências técnicas/específicas e interpessoais, e não menos importante, esteja engajado e comprometido com a proposta.

Observando a necessidade de adaptação, por parte dos funcionários, e melhor direcionamento às mudanças organizacionais que estavam ocorrendo (devido à implantação do sistema de gestão da qualidade e visando o desenvolvimento e aprimoramento profissional destes gestores, no contexto de liderança eficiente), a empresa contratou os serviços de um *coaching*, que desenvolveu suas sessões junto aos gestores das áreas, produtiva e de programação de produção, durante o período de um mês.

Segundo Whitmore (2012, p. 27), “A meta do *coach* é desenvolver a consciência, a responsabilidade e a autoconfiança”, através de seus princípios e métodos de aplicação, definição essa que foi ao encontro do que planejávamos aos gestores.

As seções de *coaching* aplicadas aos gestores resultaram em maior motivação e engajamento da liderança para com sua equipe e maior comprometimento da equipe com suas atividades. Foram elaborados programas de reuniões semanais com a equipe produtiva, através de *feedbacks* referentes a situações ocorridas na semana antecessora, buscando sempre junto à equipe as melhores práticas e soluções.

Outro caso bem-sucedido de aprendizagem e da aplicação da gestão do conhecimento foi o investimento realizado no curso de Manutenção Preventiva Total (TPM). Devido ao fato de a empresa possuir maquinários específicos a suas atividades industriais, a manutenção era solicitada após a quebra destes equipamentos, sendo que a manutenção era realizada por assistência técnica de outra cidade (afastada), causando demora e impedindo que o processo produtivo ocorresse, gerando atrasos na programação produtiva. O referido curso minimizou a ocorrência desse problema. De acordo com os objetivos do curso (quebra zero, defeito zero e acidente zero), todos os trabalhadores do setor produtivo, inclusive gestores, participaram de maneira presencial e no ambiente da empresa dessa capacitação através de instrutor do Senai.

Os gestores do setor produtivo, após o curso, elaboraram um plano de ação adequado à realidade da empresa, para execução da metodologia de manutenção preventiva em máquinas do setor, o desenvolvimento de treinamentos a serem aplicados a novos operadores, lista de checagem e registros das manutenções a serem feitas por cada operador, de acordo com as normas vigentes.

Atualmente, esse novo processo vem sendo executado de maneira pontual, trazendo melhorias na funcionalidade dos maquinários, programação de manutenção e substituição de peças e no que tange à organização dos processos produtivos. Deste modo, a aplicação do curso de TPM motivou a iniciativa de dois trabalhadores, os quais sugeriram à empresa a implementação de mais uma ferramenta da qualidade, o que levou a empresa a investir na participação de ambos em um curso ministrado através de empresa terceira, sobre implantação do programa 5's. Conforme descrito por Seleme e Stadler (2012), o programa objetiva melhor aproveitamento de recursos, organização e redução de desperdícios, trazendo também às pessoas melhores hábitos em suas rotinas diárias profissionais e pessoais, hoje, implantada por diversas empresas que visam o mesmo objetivo.

Após a conclusão dessa aprendizagem, os participantes desenvolveram um projeto de implantação da ferramenta, definindo cronograma, elaborando material didático, executando treinamentos semanais com a equipe da área produtiva e aplicando plano de ação de implantação do programa, na prática, entre os anos de 2019 e 2020.

O setor produtivo, até o momento, vem executando as atividades do programa 5's com sucesso, refletindo melhora em organização e limpeza, padronização e guarda, otimização de tempo e a redução de desperdícios. Inclusive, diante dos resultados positivos dessa ferramenta, já está programada para o próximo ano a inclusão de mais três sensores, evoluindo a ferramenta 5's para 8's, trabalhando fatores comportamentais.

A empresa sempre foi adepta ao diálogo aberto com seus trabalhadores; tendo isso como visão, criou o programa de reconhecimento, que visa o compartilhamento de conhecimento e incentivo de ideias, que de alguma forma reflita benefícios à empresa de modo geral, podendo ser desde o reaproveitamento de recursos, aplicação de novos métodos, redução de custos e desperdícios, entre outros. São aplicadas pontuações às ideias apresentadas e mensuradas ao final de cada trimestre, premiando do primeiro ao terceiro colocado, através de prêmios previamente divulgados.

De acordo com o sistema de gestão da qualidade, também cabe à gestão de pessoas o monitoramento e acompanhamento destes diversos meios de aprendizagem e disseminação do conhecimento, sendo mensurados através da avaliação de eficácia de treinamento de forma a assegurar a aplicação e conclusão do ciclo de aprendizagem eficazmente. É realizada análise pelo gestor e o mentor responsável pelo treinamento, o qual tem como método a observar o nível de absorção de conhecimento e a competência desenvolvida durante e pós-treinamento, tal qual a necessidade de elaboração do plano de ação para adaptação e melhor capacitação por parte do trabalhador.

A avaliação da eficácia do treinamento geralmente só é possível por meio da observação e acompanhamento do trabalho realizado, pois envolve a avaliação do conhecimento e das habilidades adquiridas e o desenvolvimento de melhorias; já o monitoramento é necessário para identificar interferências nos processos de aprendizagem que possam afetar os resultados esperados (LEE, 2013).

O quadro enxuto de trabalhadores da empresa possibilita uma maior proximidade entre gestores e equipes das áreas, facilitando o acompanhamento das atividades e processos, bem como o desempenho de cada profissional e resolução das tratativas necessárias.

Dentro do sistema da qualidade, também são mensurados indicadores de resultados mensais de cada área, que são utilizados pelos gestores como apoio para reuniões com suas equipes, apresentação e análise dos resultados obtidos no mês, em comparação ao mês anterior, favorecendo uma visão compartilhada. O desempenho relacionado à aprendizagem e à evolução do conhecimento operacional é mensurado através de indicadores produtivos coletivos e por máquinas (produtividade x perdas x desperdícios), baseando-se em números e não individualmente.

Já o departamento de recursos humanos realiza o apontamento mensal de indicadores voltados à quantidade de treinamentos programados e aplicados, à eficácia destes treinamentos, aos indicadores de competência e satisfação dos trabalhadores, sendo eles apresentados à diretoria e aos gestores.

Anualmente, os trabalhadores passam por avaliação das competências desenvolvidas no decorrer do ano através dos treinamentos realizados, cujos gestores das áreas realizam o acompanhamento da evolução do conhecimento adquirido e o desenvolvimento de habilidades esperadas de cada cargo, bem como as competências para se tornar um agente multiplicador.

Estas avaliações são registradas em uma planilha específica da gestão da qualidade, chamada de matriz da versatilidade de Garrard (2013). Nela, os gestores pontuam o nível de conhecimento absorvido e as habilidades desenvolvidas através dos treinamentos. A avaliação pode ser fundamentada, também, através dos registros de avaliação de eficácia, acompanhamento do profissional durante a execução de seu trabalho e entrevistas.

A empresa vem seguindo e utilizando com afinco a gestão do conhecimento em favor de seus processos de aprendizagem organizacional, dado que tem acompanhado os frutos destes. Os treinamentos são realizados conforme programação definida para ele, voltados ao processo de admissão, reciclagem, atualização ou alteração de função. Treinamentos de reciclagem são fundamentais para o reforço do ciclo do conhecimento e são reaplicados com frequência, mantendo toda equipe alinhada ao mesmo propósito.

No entanto, devido à situação mundial de pandemia causada pelo coronavírus em 2020, em que governantes, como meio de prevenção à COVID-19, impuseram o isolamento social, regras de higiene e prevenção para pessoas e para que estabelecimentos fossem autorizados a manter seu funcionamento, assim como outras rigorosas regras referentes à quarentena (BAURU, 2020), infelizmente a empresa, a partir do mês de março de 2020, suspendeu seus treinamentos coletivos e presenciais.

Após o período de *lockdown* e a aplicação das regras de flexibilização do governo, finalmente estabilizado em agosto de 2020, como estratégia para manter ativo e fortalecido o conhecimento organizacional, a empresa adaptou seus treinamentos de reciclagem para reuniões de *brainstorm*, realizando-as em espaço amplo e arejado, seguindo as regras determinadas pelos órgãos responsáveis em termos de prevenção à saúde de seus profissionais.

Contudo, os treinamentos considerados essenciais e atrelados aos processos de admissão e alteração de função, pelo fato de serem realizados entre o mentor e o profissional em processo de aprendizagem, foram mantidos, respeitando as recomendações de distanciamento. Caso necessário, treinamentos externos serão adquiridos de preferência no modo *on-line*, modelo este já disponibilizado por plataformas de aprendizagem. Estas medidas estão sendo mantidas até o presente momento e serão retomadas em seu formato anterior, quando possível.

Pontos importantes de melhorias para expansão da aprendizagem organizacional

De modo geral, fazendo uma análise da estruturação, programação e dos métodos de treinamento baseados na gestão do conhecimento em comparativo às orientações bibliográficas aplicáveis, podemos ressaltar ser notável a participação e o envolvimento de profissionais de diversas áreas no sentido de compartilhamento (socialização) de conhecimento do modo tácito. Assim, o departamento de recursos humanos pôde (externalizar) de forma eficaz, estruturar os métodos voltados aos treinamentos internos e promover o aprendizado e o conhecimento organizacional.

Também é percebido o foco da empresa em treinamentos voltados à capacitação operacional e organizacional. Estando eles bem alinhados aos objetivos, trouxeram melhorias aos processos internos, assim como maior qualidade, redução de falhas e melhores práticas.

Diante disso, torna-se importante a empresa evoluir seus processos de treinamentos a uma nova etapa, através da aplicação do desenvolvimento comportamental, possibilitando a gestão de pessoas estar mais próxima dos funcionários e líderes, auxiliando-os a aperfeiçoarem as suas competências, refletindo em melhor participação, maior senso crítico e resultados.

Apesar de utilizar o método de mentoria para promoção da aprendizagem organizacional, a empresa não possui um programa estruturado de desenvolvimento interno para formação de mentores, apenas utiliza o capital intelectual já formado por profissionais-funcionários com maior tempo de vínculo empregatício.

Como sugestão para melhor aproveitamento da gestão do conhecimento em prol do desenvolvimento profissional e organizacional, a empresa poderia desenvolver um programa estruturado de formação de mentores, bem como a gratificação e incentivo aos profissionais mentores. Desse modo, sua desenvoltura e participação durante os processos de mentoria poderiam ser avaliadas, pontuadas e reconhecidas, assim como o fator de iniciativa à busca de novos conhecimentos e interesse em compartilhá-los com o coletivo. Do mesmo modo, poderiam reconhecer e bonificar os profissionais que fazem parte do *job rotation*, sobre a qual possuem responsabilidades e competências multifuncionais.

As avaliações de eficácia e desempenho sobre os treinamentos aplicados são de certa forma realizadas de maneira pouco profunda, pois são concluídas através de formulário de avaliação padrão, pelo gestor da área envolvida, sendo pontuado nível de habilidades desenvolvidas pelo profissional e aplicado plano de ação em caso de baixa avaliação. Já a avaliação de competências é realizada anualmente pelos gestores das áreas, apenas se

norteando por percepção própria quanto ao comportamento e às atitudes do trabalhador e sistema de pontos padrão, avaliando o grau de conhecimento e aprendizagem. As avaliações de competências poderiam ser realizadas de maneira mais detalhada, de acordo com a necessidade individual de cada cargo, possibilitando ao avaliador maior assertividade e condições de identificar reais evoluções ou dificuldades do treinando.

Considerações finais

Apesar de o sistema de gestão da qualidade ser uma metodologia voltada à gestão administrativa, posso afirmar que a certificação ISO 9001 foi um divisor de águas e trouxe à gestão de pessoas da empresa a oportunidade de desenvolver subsistemas de recursos humanos, que a empresa ainda não considerava importantes.

Através de seus controles rigorosos sobre os processos internos, inclusive a execução de auditorias internas e externas sobre eles, e também o engajamento de gestores e demais profissionais, garantiu-se que toda estrutura e metodologia desenvolvida para as capacitações fossem mantidas efetivamente e não descontinuadas, refletindo assim em melhores resultados. Isso demonstra o amadurecimento de uma cultura favorável à evolução da aprendizagem organizacional na empresa.

Bem sabemos que, em muitas organizações, os métodos de treinamento e desenvolvimento ainda são tratados com desdém, pois ainda não se conscientizaram, quanto à sua importância no processo de aprendizagem organizacional e de seus reflexos a curto e longo prazo na organização.

Acreditamos que novos tempos desafiadores poderão colocar as empresas a pensarem em melhores alternativas e mudanças de comportamento no que se refere à gestão do conhecimento e à ferramenta de treinamento, como meios de maior competitividade e valorização do trabalhador.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT ISO/TR 10013**: diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BARBOSA, D. G. Treinamentos: seus públicos e seus métodos. *In*: BOOG, G. G; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: operações**. v. 2. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 53-169.

BAURU. Decreto nº 14.694, de 29 de março de 2020. Decreta quarentena no Município de Bauru, no contexto da pandemia do COVID-19 (novo coronavírus), e dá providências complementares. Bauru: Câmara municipal, 2020. Disponível em: https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_juridico/documentos//Decretos//dec14694.pdf. Acesso em: 21 set. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. v. atual. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

MICHAËLIS, C.; MICHAELIS, H. **Dicionário Michaelis brasileiro da língua portuguesa online**. São Paulo: Melhoramentos. 2020. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=13OKY>. Acesso em: 06 jun. 2020.

EBOLI, M. Educação corporativa: princípios, prática pesquisa e perspectiva. *In*: BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. v. 1. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 50-62.

FELIPPE, M. I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. *In*: BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. v. 2. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 4-25.

GARRARD, J. **Health sciences review made easy: the matrix method**. 4. ed. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Publishers, 2013.

HELLER, R. **Biblioteca de gestão: a nova era na gestão de pessoas**. *In*: MARIANO, S. R.; MAYER, V. F. H. Tradução Thereza F. Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LEE, R. P. A prática internacional de educação e treinamento norma NBR ISO 10015:2010: gestão da qualidade – diretrizes para treinamento. *In*: BOOG, G. G; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. v. 2. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 70-84.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. **Aprendizagem Organizacional**. Os melhores artigos de Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

OLIVEIRA, A. de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORNELLAS, M. A. Formando e empregando multiplicadores em T&D. *In*: BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. v. 1. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 234-241.

SELEME, R.; STADLER, H. **Ferramentas da qualidade**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2012.

WEISS, C. A. Programa de integração para novos funcionários: um início humanizado. *In*: BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: operações**. v. 2. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 160-168.

WHITMORE, J. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do coaching e da liderança. Tradução Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Clio, 2012.

Desafios da gestão de pessoas em empresas familiares: prevenção e tratamento adequado de conflitos

Juliana Gomes Santos
Marianne Ramos Feijó

Apresentação e justificativa

O estudo em que está pautado o presente capítulo investigou os desafios da gestão de pessoas em organizações familiares, com o objetivo de discutir práticas adequadas e relevantes em tal contexto, especialmente no que concerne ao tratamento adequado de conflitos e aos processos, ideologias e cultura organizacional mais comuns em tais organizações. A caracterização das empresas familiares, sua inserção e imagem no mercado, bem como frequentes relações e hierarquias profissionais e pessoais que afetam e são afetadas pela organização também foram abordadas de acordo com o que foi analisado durante a revisão bibliográfica.

O estudo buscou ainda discutir as razões pelas quais a gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais solicitada e aplicada em organizações, o que em parte está relacionado à formação para a prevenção e ao enfrentamento adequado de conflitos, com atenção às relações, ao bem-estar e desenvolvimento humanos.

Objetivos

Alinhados ao objetivo geral de compreender a importância e os principais conflitos da gestão de pessoas em empresas familiares, os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- Acessar livros e textos científicos, artigos, teses e revistas eletrônicas sobre gestão de pessoas em empresas familiares, publicados nos últimos 5 anos;
- Discorrer sobre os principais problemas que ocorrem nas empresas familiares, segundo a bibliografia;
- Refletir sobre a importância da gestão de pessoas em empresas familiares, com base no aprendizado adquirido no curso de especialização e na leitura dos textos pesquisados.

Introdução

Para os gestores das empresas evidenciadas neste estudo, a percepção do conflito é de difícil clareza, pelo fato de as pessoas envolvidas possuírem outros vínculos além do profissional. Entretanto, é notório que os conflitos são algo presente no exercício cotidiano de todo ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao enfrentamento desses conflitos, tem-se, pois, um campo de difícil concepção e não há uma regra geral sobre como lidar com eles, visto que são particulares e podem envolver trabalho, interações sociais e atribuições de valores divergentes entre os envolvidos. Dessa forma, concluímos que os conflitos nas empresas familiares frequentemente ocorrem nas relações familiares e laborais, inclusive nas interações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

A existência desses conflitos, em verdade, denota a grande gama de cultura, religião e valores que são expressos pelos seres humanos em suas relações. Pensando nessas empresas, essa divergência fica ainda mais aparente, pelos motivos já expostos, e pode provocar desacordo com mais facilidade. Nesse sentido, deduzimos que o trabalhador, em sua composição de história, possui necessidades, expectativas e perspectivas únicas quando comparados aos outros.

Já quanto aos resultados desses conflitos, estes podem variar de acordo com o grau de envolvimento dos conflitantes com o fato gerador, todavia, em decorrência deles, pode haver a redução na interação, a diminuição da produtividade e a promoção de um ambiente que não é propício para o bem-estar físico e mental de ambas as partes envolvidas.

Referencial

Empresas familiares

As empresas familiares são aquelas organizações que estão associadas a uma família e que, por esse motivo, têm sua gestão sempre nas mãos da própria família proprietária (LIMA; NASCIMENTO, 2019).

A seu respeito, Miranda e Vianna (2015, p. 55) consideram que:

A empresa familiar, independente do seu porte, desempenha um papel importante para o desenvolvimento econômico, social e até mesmo político. A empresa familiar, via de regra, inicia seu histórico em decorrência de um sonho do seu fundador e, para manter firme esse sonho, os fundadores passam por sacrifícios, insucessos, sucessos e muito trabalho.

Portanto, quando, de imediato, ao pensarmos nessas empresas, associamo-las com a ideia de uma má gestão, não é correta a generalização, uma vez que, no contexto das empresas brasileiras e mundiais, elas englobam a maioria das empresas (LIMA; NASCIMENTO, 2019).

Porém, de fato, algumas empresas familiares compactuam com uma principal falha: a contratação de pessoas desqualificadas e incompetentes, com tendência a contratar membros da própria família, dada a confiança, a facilidade de sobreposição e, principalmente, a economia de recursos financeiros. Nesse caso, a desqualificação de membros familiares pode acarretar um despreparo mercadológico e tecnológico relacionado à sua ausência de desenvolvimento e visão fechada. Alguns deles ainda crescem dentro da hierarquia familiar para assumirem responsabilidades sem nenhum interesse, ou até mesmo forçadamente, por vezes com seus estudos e crescimento pessoal sendo afetados pelo tradicionalismo. E se, como em geral acontece, os membros mais antigos e fundadores não buscam promover desenvolvimento e informação, haverá uma cultura organizacional limitante e desmotivadora para os demais funcionários. Assim, problemas de gestão, geracionais e de sucessão podem levar empresas familiares à estagnação, passando a correr o risco de falência quando não há a projeção de crescimento.

A ausência de abertura para novas ideias e formas de gestão dentro de empresas familiares também não atrai novos trabalhadores e frustra aqueles que trabalham sem uma visão clara da ampla linha de crescimento, ou melhor, de carreira. O funcionamento de tais empreendimentos, dependendo de seu porte, não é bem visto pelo mercado de trabalho e dificulta ainda mais a atração de funcionários qualificados, que poderiam agregar em um desenvolvimento mais sólido e concreto à empresa. Vale ressaltar, inclusive, que um dos maiores desafios está relacionado à retenção de trabalhadores, desafio esse apresentado pela falta de equidade e concessão de privilégios aos familiares, associado a outras injustiças, dessa forma, desestimulando os que se sentem desvalorizados e prejudicados.

A gestão de pessoas com autonomia, quando alinhada, denota ferramentas que auxiliam positivamente o equilíbrio, a produtividade, o desenvolvimento e o recrutamento de profissionais competentes, influenciando diretamente na imagem, no interesse dos clientes e na sobrevivência da empresa. Em uma visão geral, essas empresas são construídas com a personalidade do fundador, visando ao futuro dos seus descendentes, que serão o futuro do negócio. O pioneiro, que nesse contexto é o próprio membro fundador, é quem determina as crenças e as culturas a serem seguidas pela empresa (SARAIVA; CAMPOS, 2019).

Boa parte das pequenas e médias empresas familiares, no entanto, falham em posicionamento e oportunidades, falta de estratégias, de planejamento e informalidades, o que prejudica o seu desenvolvimento e crescimento dentro do mercado. Organizações assim atingem também seus trabalhadores sem uma comunicação devida, provocando-lhes falta de motivação. Logo, a inexistência da gestão de pessoas e de uma política clara nessas empresas familiares afeta sua economia e a rotatividade de profissionais, já que nem sempre há perspectivas de desenvolvimento para eles.

Gestão de pessoas

A promoção de qualidade de vida e de saúde nas organizações depende da gestão de pessoas, que deve ser formada por profissionais que enxerguem a sua estrutura e seus processos como um todo, uma vez que são interligados, afetam as pessoas e a produtividade.

A Gestão de Pessoas é um método eficaz ao ser desenvolvida no ambiente organizacional, capaz de guiar a empresa a aprimorar suas atividades e o crescimento de seu negócio. O departamento de Recursos Humanos possui uma importante função dentro das empresas, não somente é responsável por recrutar e selecionar funcionários, mas também por elaborar ações que desenvolvam as pessoas no meio de trabalho. (FERNANDES; COSTA; BATISTA, 2019, p. 174).

Nesse processo, bons resultados só serão conseguidos se houver uma comunicação aberta, estímulo à integração social e ao desenvolvimento pessoal e crescimento de trabalhadores, além de planos de carreira que contemplem a todos de forma igualitária quanto a oportunidades, promoções, recompensas e benefícios ofertados.

Vale ressaltar que a promoção de estratégias de estímulo ao desenvolvimento e ótimas condições no ambiente do posto do trabalhador são também de suma importância. A ergonomia faz-se necessária, assim como a aquisição de recursos e materiais adequados, cuidado com a segurança e higiene, objetivando sempre respeitar a saúde e o bem-estar do trabalhador, prevenir doenças e reduzir riscos.

A adequada gestão de pessoas promove um cenário em que é possível observar, avaliar e planejar ações de mudanças decisórias de cultura e estrutura da empresa. Com a grande capacitação que uma gestão agrega a uma instituição, é possível que as inclusões de normas, alteração de valores, padronização dos processos recorrentes e plano de desenvolvimento tornem-se menos desafiadores para o membro familiar que está à frente das tomadas de decisão, modificando para melhor a estrutura atual do estabelecimento.

Desenvolvimento

Atualmente, as pessoas, em geral, buscam desenvolver-se na organização com foco em empregabilidade e possibilidades de escolha de carreira. Para que uma boa estratégia de desenvolvimento possa dar certo nas empresas, porém, é necessário um acompanhamento criterioso de avaliação dessa evolução e crescimento das pessoas na organização.

O fato é que, nas empresas familiares, de forma rotineira, deparamo-nos com o acúmulo de pessoas em cargos superiores e recompensas centradas no núcleo familiar, sem uma devida análise criteriosa que sustente decisões e definições assertivas. As avaliações são dadas sem transparência, com constantes falhas na comunicação; há falta de integrações necessárias para o crescimento e o acolhimento aos trabalhadores é prejudicado, não tendo como resultado, assim, o espaço necessário para planos de crescimento profissional na base. “O trabalhador eventualmente recebe informações sobre o seu desempenho, o que é realizado informalmente pelo responsável de setor [...]” (LINKE; GRZYBOVSKI, 2016, p. 4).

Como consequência, nos mais jovens, a tendência é a de não permanecerem na organização por muito tempo, pois, quando não sentem as oportunidades de crescimento, deparam-se com uma rotatividade maior na busca por um emprego que lhes satisfaça. Essa situação é de grande desvantagem para as empresas, que poderiam participar do crescimento juntamente ao trabalhador, com a intenção de aumentar sua capacitação e promover o crescimento empresarial. O reconhecimento e a importância dos profissionais nas empresas familiares, somados à busca de diferenciais e valores, pelo contrário, resultariam em uma organização provavelmente assertiva, com profissionais engajados e grande retenção de pessoas.

Vale ressaltar que a questão do desenvolvimento não está relacionada somente ao ganho financeiro do indivíduo, mas também a outras formas de diálogo e de oportunidades, que dão uma direção aos interessados e que são por eles reconhecidas como satisfatórias, tais como: avaliação do seu desenvolvimento, autonomia na realização do trabalho, ascensão de carreira e outras formas de reconhecimento. Favorecer o equilíbrio entre vida particular e profissional e atribuir prêmios e recompensas com bases e critérios também é mais satisfatório. Porém, a inexistência de avaliação de desempenho e de capacitação dos trabalhadores é condição inferior de trabalho também constatada com grande recorrência em empresas familiares.

A análise de desempenho de acordo com suas responsabilidades é importante para as empresas saberem os pontos fracos e fortes, a fim de que possam encontrar possíveis melhorias, soluções ou para melhor adequar e aproveitar a capacitação e habilidades dos

trabalhadores avaliados. Os chamados *feedbacks*, que são comunicações aos trabalhadores sobre o seu trabalho são um retrato da gestão e quando negligenciadas deixam acertos e falhas aparentes, sem ações contínuas de melhoria.

Já os treinamentos ofertados pela empresa fazem-se necessários para melhorias de condições de trabalho e, somados a boas ferramentas, podem alavancar o alcance dos objetivos propostos. Todavia, devido ao orçamento próprio, à má gestão e à centralização de poder nas empresas familiares, são raras as que são adeptas à implementação de programas de treinamento, deixando de contribuir para a produtividade, uma vez que esses treinamentos, alinhados e construídos com os gestores, capacitariam melhor os profissionais para a execução de tarefas e relações em geral.

Rotatividade (*turnover*)

É de suma importância que as empresas consigam identificar as conveniências de seus trabalhadores e propiciem o melhor ambiente de trabalho possível a eles. Na falta dessa percepção, a rotatividade dos profissionais que são contratados tende a ser muito grande, o que, por sua vez, acarreta a perda de uma mão de obra qualificada, além de significar custos com novas contratações e rescisões.

Nesse sentido, é comum que empresas familiares aumentem erroneamente o índice de rotação de pessoas dentro da empresa por falharem diante das expectativas de seus trabalhadores. Geram-se insatisfações e inadaptação dos trabalhadores quando não há reciprocidade na relação entre eles e seu empregador, que, geralmente, impõe normas de mercado incomuns e os trata como peças substituíveis, ao invés de melhorar o clima, a motivação e a qualidade do seu pessoal.

Outra grande adversidade das empresas familiares é dada pela parte do recrutamento, conforme Linke e Grzybovski (2016, p. 4) ressaltam:

[...] A seleção e recrutamento de pessoas são realizados por pessoa desqualificada para a função, o que compromete a qualidade dos serviços realizados. As funções não estão descritas e os trabalhadores não têm clareza das atividades que precisam realizar no cotidiano organizacional, bem como não sabem o que a empresa espera do seu trabalho, pois não há indicadores de desempenho definidos.

Além disso, em situações de retenção de colaboradores, encontra-se um cenário nada benéfico a essas instituições: a dependência de remuneração dos trabalhadores não familiares gera o aumento de poder daqueles que possuem controle e autoridade dentro da organização por meio de repressão. Em resposta, os trabalhadores acatam ordens para não

prejudicar sua recolocação no mercado ou para fugir de advertências que comprometam seu emprego, inclusive por dependência do salário e por insegurança gerada pela situação atual do mercado de trabalho, entre outros fatores internos que afetam os trabalhadores.

As empresas familiares, sabendo dessa forte influência positiva ou negativa nas atitudes dos seus trabalhadores, deveriam, em contrapartida, buscar equilíbrio, e reafirmar seus valores e ética, tratando-os de modo coerente ao proposto. Quanto mais experiências positivas, incentivo, investimentos em desempenho profissional e desenvolvimento pessoal, melhores são as atitudes de seus colaboradores, o que também contribui para uma cultura organizacional favorável às relações e à solução conjunta e pacífica de conflitos. Organizações assim, que oferecem desenvolvimento e crescimento, tendem a reter seus funcionários, diminuindo a rotatividade de entrada e saída de pessoas.

Atratividade

É um indicador que mostra quão atrativa é a empresa para os potenciais profissionais em comparação ao restante do mercado de trabalho. A empresa que desenvolve e apresenta um bom plano de carreira, uma cultura organizacional interessante, remunerações na média, bons benefícios e um ambiente de trabalho acolhedor, isto é, valores atrativos, tende a criar uma imagem positiva, estimulando os profissionais a desejarem trabalhar nesse local.

Assim como as demais,

As empresas familiares como um fator importante para a economia devem estar atentas aos meios de crescimento e como desenvolver seu negócio. São diversas ferramentas utilizadas para se promoverem e ganharem vantagem competitiva, no entanto, ainda há um fator de grande relevância para o desenvolvimento da empresa, que é pouco aproveitado: as pessoas. (FERNANDES; COSTA; BATISTA, 2019, p. 169).

As empresas não devem ficar centradas em seus benefícios e necessidades, anulando a importância da valorização de seus trabalhadores e de suas necessidades pessoais. A incapacidade de notar as competências dos trabalhadores e a falta de avaliações e reconhecimento geram problemas e perdas para a própria organização.

Uma boa gestão dentro de uma organização deve estar constantemente alerta às expectativas e satisfações dos funcionários, na busca de um equilíbrio perante sua atuação e atribuições, bem como estar atenta e aberta a novas ideias para contornar possíveis imprevistos no futuro. Sendo mais atrativa, conseguirá reter pessoas qualificadas dentro da empresa e manter o índice de rotatividade em um nível satisfatório.

Cultura

A participação do trabalhador na cultura da empresa é essencial para promover mudanças organizacionais e seguir os valores definidos pela empresa. Como se sabe, quem deve aplicar esses valores é a organização como um todo e não somente quem os definiu.

A Cultura Organizacional define a identidade da empresa perante as demais. Contudo, se não for bem absorvida pelo empregado, ou até mesmo não houver identificação com a tal, pode ocorrer a construção de barreiras entre o empregado e a empresa, dificultando ao primeiro cumprir suas obrigações diárias e sua convivência interna. Neste momento, aparece a ferramenta de Gestão de Pessoas a fim de ajudar os gestores a identificar funcionários que combinem com o perfil organizacional e que melhor se enquadrem ao trabalho a ser realizado. (SILVA; SOUSA; SANTOS, 2015, p. 2).

Para isso, é indispensável que a empresa inclua o trabalhador na definição desses valores, pois são as pessoas que nela trabalham que irão replicar tais princípios no cotidiano, visto que estão mais ligadas à execução de tarefas. Nessa perspectiva, os valores éticos, incorporados às decisões estratégicas, e o incentivo da participação dos trabalhadores impulsionam conquistas expressivas, com resultados extraordinários, sempre com a compreensão e esclarecimento dos valores organizacionais.

A família geradora de gestores e líderes dentro de sua empresa, entretanto, peca por não compartilhar com os demais trabalhadores a tomada de decisão. Nessa organização, os índices de participação são muito baixos, ou, em outras situações, a comunicação é inexistente, e essa ausência, por sua vez, tem grande influência nos valores, segurança, na saúde e no bem-estar do trabalhador.

[...] Os comportamentos que os colaboradores exercem em ambiente de trabalho têm relação com o seu aprendizado e a interação com as pessoas que transmitem a cultura da organização. Por conseqüente, problemas constantes de rotatividade, desempenho e insatisfação podem ter relação com a cultura empregada. (SOUZA; MARANHÃO; LEONE; OLIVEIRA, 2017, p. 19).

Faz-se necessário, assim, compreender a força da responsabilidade da cultura na organização, o quanto ela afeta o comportamento do indivíduo e as suas atitudes no trabalho e o quanto são imprescindíveis a ética e a clareza, evitando riscos e elevando o desempenho pessoal, profissional e nas relações dentro da empresa.

Clima organizacional

O clima organizacional, que depende da satisfação dos profissionais em relação a diferentes quesitos, que definem a cultura da organização, afeta diretamente a eficiência do trabalho executado. O tema não pode ser deixado de lado quando se pensa no desempenho dos trabalhadores e no seu bem-estar, visto que o ambiente de trabalho é essencial para as relações e para a produtividade.

A tarefa de desenvolver um bom clima organizacional não é uma das atividades mais simples para um gestor, dado que há ambientes distintos, aspirações e crenças individuais e expectativas de futuro diferentes entre os trabalhadores. Pensando nisso, acredita-se que, no mercado atual, o modo mais eficaz de medir esse indicador seja por meio de pesquisas de clima organizacional, em que cada cooperante expressa de forma objetiva os pontos positivos e negativos perante, por exemplo, a estrutura da empresa, sistemas, processos e, principalmente, relacionamentos interpessoais.

Não restam dúvidas de que toda empresa familiar é composta por profissionais distintos, com realidades de vida diferentes e aspirações diversas, o que torna impossível que todos esses membros possuam o mesmo ponto de vista no que diz respeito ao clima da organização. Dessa forma, é de suma relevância que essas pesquisas sejam aplicadas periodicamente, juntamente com a análise dos dados e que, posteriormente, sejam criadas ações que contribuam para a melhoria do clima organizacional e fortaleçam as relações na organização. Tal ação de melhoria, também chamada de *upgrade*, pode ocorrer por meio de sessões interativas, treinamentos de sistema, palestras sobre os processos e manuais da empresa, entre tantas outras formas de comunicação, que geram compreensão dos trabalhadores e, possivelmente, um ambiente muito mais harmonioso, além de produtivo.

Metodologia

Trata-se de revisão bibliográfica de publicações disponíveis na base de dados eletrônica Google Acadêmico (Google Scholar). As pesquisas selecionadas restringiram-se a publicações brasileiras interessantes a este estudo, encontradas por meio da busca com os seguintes descritores: empresa familiar, gestão de pessoas e conflitos. Devido à pluralidade dos resultados, foi preciso cruzar os descritores entre si com todos os descritores unificados. O banco de dados Scielo (Scientific Electronic Library Online) também foi consultado, contudo, mesmo com descritores cruzados, não foi possível selecionar publicações que interessassem ao conteúdo referido da pesquisa.

No fundamento de busca avançada, foram inseridos como critérios da pesquisa os seguintes filtros: páginas em português; com todas as palavras “empresa familiar” e “conflitos”; período específico de 2015 a 2020; com a frase exata “gestão de pessoas”.

Outros assuntos relacionados à governança familiar, sucessão familiar ou que não correspondessem à abordagem específica do assunto foram desconsiderados para a leitura na íntegra. Já rotatividade, atratividade, desenvolvimento e clima organizacional são assuntos relacionados aos objetivos do estudo, portanto, foram refinados entre as publicações para as seleções dos resultados.

Desse modo, diante da lista de 754 publicações resultantes das buscas no banco de dados Google Acadêmico, 34 textos foram identificados como materiais relacionados, mas somente 13 ampararam o atual estudo, entre eles, artigos e dissertações, os quais estão elencados no quadro a seguir.

Quadro 1 - Artigos selecionados.

Ano/Autores	Título	Ideias principais
2019. CAMPOS, Suzana Siebra Alves; SARAIVA, Piedley Macedo	Empreendedorismo familiar: como esse modelo de gestão pode afetar a empresa	A influência familiar na gestão de negócios e seu desempenho no mercado.
2018. CASTRO, Jonas Nogueira de; NASCIMENTO, Willian Júnio do; NEVES, Márcio Lobsosque Senna	Análise da influência do líder na formação das equipes de trabalho em uma empresa familiar	Análise dos diferentes estilos de liderança e como influenciam as equipes de trabalho na empresa familiar.
2019. FERNANDES, Katharine Macêdo; COSTA, Thiara Mourão Fernandes da; BATISTA, Natalia Bousquet	Gestão de pessoas nas empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa familiar na cidade de Campos dos Goytacazes	Análise das particularidades e das práticas utilizadas na área de gestão de pessoas.
2015. GIESELER, Luciana Lima	Conflito trabalho família: estudos de conflitos em empresas familiares	Análise das variáveis que geram conflitos na vida de uma empresa familiar.
2017. GONÇALVES, Guilherme Pinto Coelho Krause	A profissionalização da gestão de pessoas em empresas familiares de pequeno porte: um estudo de caso da Krause corretora de seguros	Análise da realidade e carência de um modelo de gestão.
2017. HAUBERT, Débora da Silveira	Desafios do desenvolvimento organizacional em empresas familiares: um estudo de caso	Análise de desenvolvimento para redução de conflitos.
2019. LIMA, Wefton Rychard Cruz; NASCIMENTO, Rosalina Maria de Lima Leite do	Os desafios da gestão em uma empresa familiar: um estudo na loja vira e mexe	Análise de conflitos e relacionamentos familiares na gestão da loja.
2016. LINKE, Vinícius Brondani; GRZYBOVSKI, Denize	Processos da área de gestão de pessoas em empresa familiar: um estudo de caso	Políticas de gestão de pessoas e valores familiares.
2019. LOPES, Thayna Silva; BARBOSA, Inêz Carneiro	Desafios da gestão em uma empresa familiar	Os desafios da gestão familiar e sua importância para o mercado.
2015. MACIEL, Jullyana Oliveira	O processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares	Análise da relação entre a sucessão e a cultura organizacional.

2015. SILVA, Fernanda; SOUSA, Raphaelly; SANTOS, Neusa	A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares	A importância e a influência da cultura organizacional ante a gerência e os indivíduos pertencentes.
2017. SOUZA, Esraelyne Olimpio de; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; OLIVEIRA, Gislene Farias de	Cultura organizacional em empresa familiar: uma revisão sistemática	Aspectos e percepções da cultura organizacional ao longo do tempo por seus processos e relações.
2018. TAVARES, Inguily Maiane de Sousa; RODRIGUES, Larissa Vasconcelos	A percepção dos trabalhadores formais sobre a gestão de pessoas em empresas familiares	Retrato da percepção dos trabalhadores formais sobre a profissionalização da gestão de pessoas em empresas familiares e seus principais benefícios.

Análise e discussão

O objetivo desta pesquisa foi estimular a reflexão e compreender a importância da gestão de pessoas em empresas familiares, bem como exteriorizar os principais desafios dessas empresas. Foram analisados alguns artigos com estudos de caso em empresas familiares e outros pontos como desafios, conflitos, desenvolvimento, profissionalismo, gestão e cultura, em que se pôde constatar e expor, em cima das ideias dos autores, a importância de uma gestão de pessoas aplicada e bem dirigida. Os resultados obtidos revelaram apontamentos e ideias que se assemelham nos estudos sobre conflitos das empresas familiares, ressaltando a reflexão da importância da gestão de pessoas para os trabalhadores do mercado atual.

A gestão de pessoas profissional é de fundamental importância para as organizações, sobretudo as familiares, principalmente quando se pretende obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes bem como quando se tratar de planejamento estratégico a fim de melhorar e inovar as técnicas administrativas da organização. (TAVARES; RODRIGUES, 2018, p. 423).

Em relação ao proposto sobre as empresas familiares, Gonçalves (2017) declara que muitas vezes falta racionalidade e impessoalidade nas resoluções de conflitos nas empresas familiares, devido às emoções trazidas para o ambiente organizacional.

As vantagens das empresas familiares são que elas começam geralmente como pequenos negócios e que, quando bem administrados, começam a produzir resultados satisfatórios, tornando-se muitas vezes grandes empreendimentos, geram empregos e movimentam o mercado financeiro. As empresas familiares trazem consigo o orgulho da tradição de uma família. Geralmente o proprietário de uma pequena empresa se sente gratificado, orgulhoso mesmo de conseguir se posicionar no mercado financeiro pela relevância do seu negócio. (LIMA; NASCIMENTO, 2019, p. 12).

Para Souza, Maranhão e Leone (2017), no dia a dia, as empresas estão sujeitas a todos os tipos de ameaças que influenciam suas atividades no mercado. Já as empresas familiares estão suscetíveis, além disso, a ameaças entre os seus familiares. São situações conflitantes que influenciam no desenvolvimento e intimidam o bom convívio familiar e empresarial. Assim, “é de fundamental importância saber separar esses conflitos, é possível manter a empresa ativa no mercado, mas é necessário ter uma boa gestão.” (LOPES; BARBOSA, 2019, p. 285). Conversar em casa ou no âmbito familiar sobre certos conflitos e cuidar para não discuti-los na empresa e evitar que decisões organizacionais sejam pautadas em disputas familiares é relevante.

A análise de pontos fracos e fortes antecipadamente, nesse aspecto, evita problemas conflitantes e ampara o desenvolvimento empresarial familiar (LOPES; BARBOSA, 2019).

Sem a definição de processos e padrões próprios, predomina a lógica individualista e cada um acaba fazendo aquilo que acha que é certo. É necessário definir e estabelecer a estrutura da gestão da empresa familiar, investindo no preparo gerencial e no desenvolvimento das equipes. (LIMA; NASCIMENTO, 2019, p. 7).

Gieseler (2015, p. 24) também afirma, em seus estudos, que a pouca distinção entre ambiente familiar e da empresa pode gerar conflitos:

[...] os interesses da empresa acabam se confundindo com o convívio familiar. A empresa passa a ser um local onde os sentimentos familiares são liberados, o que acarreta uma confusão de papéis, confusão esta que pode afetar a atividade profissional na empresa. As funções acabam interferindo e afetando uma à outra, não permitindo a atenção necessária a cada uma das demandas.

Na visão de Lima e Nascimento (2019), o tradicionalismo, às vezes, é um contraponto que limita as empresas familiares pela dificuldade dos membros da família de aceitarem novas percepções e mudanças para seu desenvolvimento, mudanças essas, que, se bem elaboradas e visionadas, poderiam trazer benefícios e resultar em sucesso para a empresa, até mesmo em sucessões. Todavia, a falta de preparo e de conhecimento dos membros familiares prejudica o ambiente de trabalho e a gestão empresarial. “Não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim a falta de conhecimento dos problemas resultantes desse relacionamento, ou seja, a falta do estabelecimento de normas de relacionamento na empresa, normas estas que diferem da relação familiar.” (GIESELER, 2015, p. 4). Essas mudanças, quando são bem vistas, afetam a cultura organizacional, isto é, os “aspectos que a organização construiu e reforçou ao longo do tempo por seus processos e relações.” (SOUZA; MARANHÃO; LEONE; OLIVEIRA, 2017, p. 19).

O tradicionalismo e essa limitação de novas ideias têm uma relação muito forte com a cultura da empresa. “Quando a cultura é introduzida por alguém na organização, é nítido enxergar como ela é criada, inserida, envolvida, manipulada, e ao mesmo tempo, ela restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.” (MACIEL, 2015, p. 13).

Portanto, os comportamentos que os colaboradores exercem em ambiente de trabalho têm relação com o seu aprendizado e a interação com as pessoas que transmitem a cultura da organização. Por consequente, problemas constantes de rotatividade, desempenho e insatisfação podem ter relação com a cultura empregada. (SOUZA; MARANHÃO; LEONE; OLIVEIRA, 2017, p. 19).

De acordo com Castro, Nascimento e Neves (2018, p. 2), “As empresas familiares possuem alta participação no mercado econômico atual, porém a tomada de decisão muitas vezes é centralizada sem ao menos explorar a democracia com seus colaboradores”. Por isso,

Outro ponto importante a ser observado em relação à empresa familiar é a separação entre as instituições: família e empresa. Os gestores não podem realizar o papel de “dono ou proprietário” único, tomando decisões de forma autoritária e rigorosa, como se fossem uma lei as suas decisões pessoais. Isto muitas vezes acaba reproduzindo o que acontece em casa, e os funcionários nem sempre fazem parte da mesma família, o que cria um clima de insatisfação entre os colaboradores que executam as atividades a eles atribuídas, mas muitas vezes de forma menos produtiva. (LIMA; NASCIMENTO, 2019, p. 8).

Nesse sentido, ainda segundo a concepção de Castro, Nascimento e Neves (2018), a liderança na empresa familiar necessita de uma sensibilidade maior na gestão, pois atitudes de autoritarismo e falta de respeito despertam a rejeição do ambiente e entre seus funcionários. A liderança vai além do controle na gestão: um bom líder deve desenvolver e capacitar os trabalhadores, visando prosperar, já que o sucesso também é devido à troca de informações entre si. “Quando os gestores estão preparados para a administração dos desafios e tendo conhecimento das metas, eles se tornam capazes de enfrentar qualquer problema.” (LIMA; NASCIMENTO, 2019, p. 18).

Em complemento, Fernandes, Costa e Batista (2019) afirmam que a ausência de conhecimento dos gestores sobre o mercado e sobre os trabalhadores é conflitante e gera desvantagens. A falta de capacitação e percepção dos líderes e pioneiros limita uma boa visibilidade futura de oportunidades e a empresa não evolui, além de não desenvolver uma de suas principais ferramentas, as pessoas. Segundo eles:

As pessoas são, portanto, o grande ativo das organizações. A preocupação com a gestão do capital humano, e conseqüentemente do desenvolvimento sistemático das pessoas é uma forma de profissionalização nas empresas familiares, permitindo que estas se estruturam de modo a estarem mais competitivas no mercado, pois assim têm maior capacidade de perceber as mudanças do ambiente, aprender e se adaptar a essas mudanças [...] (FERNANDES; COSTA; BATISTA, 2019, p. 171).

Como reiteram Lopes e Barbosa (2019), o investimento em pessoas nunca é demais, ou perda de tempo. Empresas familiares tendem a não investir nas pessoas, por terem grau de parentesco e serem os próprios envolvidos nos negócios. Também levam em conta os custos baixos por serem membros e ignoram a ideia de que precisam de conhecimentos e de capacitação para gerir e desenvolver a empresa. Mas, ao contrário, é de suma importância que elas conheçam seus pontos fortes e fracos e que saibam quem são seus principais concorrentes, além de estarem atentas ao mercado para investimentos e melhorias, com o propósito de alavancar e prosperar entre as demais, indiretamente, assim, também colaborando para a melhoria pessoal dos trabalhadores. Certas demandas das relações familiares necessitam ser separadas das profissionais e a ideia do tradicionalismo em ações, abandonada, a fim de abrir portas para novas oportunidades, novos pontos de vistas, investimentos e inovação (LIMA; NASCIMENTO, 2019).

Sendo assim, é nítido que as organizações familiares são de essencial relevância em todo cenário mundial, contudo, no intuito de estas continuarem no mercado, tendo uma atuação considerável na economia, são obrigados a investir frequentemente em seus colaboradores e até mesmo em modernas tecnologias. (CASTRO; NASCIMENTO; NEVES, 2018, p. 7).

As empresas familiares, com seus princípios tradicionalistas de hierarquia comuns e com opiniões diferentes, devem enxergar na gestão de pessoas uma grande ferramenta que capacita e impulsiona a empresa a melhorias e bons resultados diante de seus objetivos. A gestão familiar da empresa deve estar disposta a compactuar com novas medidas e, indiretamente, mudar sua cultura organizacional, trazendo melhorias e resultados, por exemplo, aplicando uma gestão de pessoas participativa, ajudando no desenvolvimento, elevando treinamentos quando preciso e recrutando os profissionais certos para o bom funcionamento da empresa (FERNANDES; COSTA; BATISTA, 2019).

O estudo sobre as empresas familiares, que ocupam boa parte do mercado mundial e empregam milhares de pessoas e sobre a gestão de pessoas é necessário, portanto, pelo amplo fator emocional que permeia as famílias que estão inseridas em tais empresas, ignorando fatos e fatores relevantes para suas melhorias. Para tanto, os fundamentos dos

autores estudados neste trabalho proporcionaram resultados que embasaram a discussão e explicaram a problemática investigada, embora seja válido ressaltar a falta de artigos mais aprofundados sobre a gestão e os conflitos em empresas familiares. Deixa-se, assim, em aberto, a possibilidade de estudo do tema sob novas e mais aperfeiçoadas perspectivas, uma vez que não se pode generalizar todas as empresas familiares em relação aos seus sucessos, estruturas e gestões.

Considerações finais

Em síntese, os autores estudados despertam a reflexão sobre a importância de uma boa gestão em empresas familiares, com conscientização de gestores, desenvolvimento de pessoas, recompensas e remunerações justas e *feedbacks* adequados e constantes, pois esses quesitos interferem no bem-estar, na solução de conflitos, nas expectativas e nas satisfações dos que trabalham.

Para tanto, é de suma importância que a organização tenha valores atrativos e reconheça seus profissionais. Um clima positivo produz comprometimento dos trabalhadores, realização pessoal, grande desempenho dentro da organização, menor índice de pedidos de demissão e diminuição de conflitos. Nesse clima, eles confiam mais em seus líderes, são mais criativos e produtivos, facilitam o trabalho em equipe e equilibram melhor seus papéis dentro e fora da organização. Assim, uma boa gestão deve estar constantemente atenta às expectativas, ideias e insatisfações dos trabalhadores, mantendo-se aberta ao novo e buscando incansavelmente ser mais atrativa aos olhos dos profissionais. Além disso, deve visar ao desenvolvimento e à retenção de mão de obra qualificada e se atentar ao índice de rotatividade.

Dado o exposto, é possível afirmar que o estudo dos aspectos analisados neste texto foi muito útil e contribuiu para estudos discutidos em aula, reforçando a importância da organização investir na potencialidade e nas relações dos seus trabalhadores, não só em correções de suas limitações e fraquezas. Investem, dão atenção e suporte ao desenvolvimento e saúde dos envolvidos, além de promoverem o respeito e a transparência. Com uma boa gestão de pessoas, a probabilidade de grande qualidade é maior, gerando confiança, lealdade, bem-estar e produtividade, mas não deixando de lado as respostas gratificantes de pequenos a grandes resultados.

Referências

CAMPOS, S. S. A.; SARAIVA, P. M. Empreendedorismo familiar: como esse modelo de gestão pode afetar a empresa. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, v. 13, n. 44, p. 525-538, 2019.

CASTRO, J. N. de; NASCIMENTO, W. J. do; NEVES, M. L. S. Análise da influência do líder na formação das equipes de trabalho em uma empresa familiar. *In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 15., 2018. **Anais [...]**. Resende : Associação Educacional Dom Bosco, 2018. p. 1-14.

FERNANDES, K. M.; COSTA, T. M. F. da; BATISTA, N. B. Gestão de pessoas nas empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa familiar na cidade de Campos dos Goytacazes. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**: REINPEC, Vitória, v. 5, n. 4, p. 158-176, jul./dez. 2019. Semestral. Art n. 12.

GIESELER, L. L. **Conflito trabalho família**: estudos de conflitos em empresas familiares. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

GONÇALVES, G. P. C. K. **A profissionalização da gestão de pessoas em empresas familiares de pequeno porte**: um estudo de caso da Krause corretora de seguros. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade Damas da Instrução Cristã, Recife, 2017.

HAUBERT, D. da S. **Desafios do desenvolvimento organizacional em empresas familiares**: um estudo de caso. 2017. Monografia (Especialização de Mba em Gestão do Comportamento Organizacional) - Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

LIMA, W. R. C.; NASCIMENTO, R. M. de L. L. do. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**: um estudo na loja vira e mexe. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Unievangélica, Centro Universitário, Anápolis, 2019.

LINKE, V. B.; GRZYBOVSKI, D. **Processos da área de gestão de pessoas em empresa familiar**: um estudo de caso. Ijuí – Santa Rosa – Panambi – Três Passos: Unijuí, 2016. XXI Jornada de Pesquisa.

LOPES, T. S.; BARBOSA, I. C. Desafios da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração do Cesmac**: RACE, Maceió - AL, v. 5, p. 267-288, dez. 2019.

MACIEL, J. O. **O processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

SILVA, F.; SOUSA, R.; SANTOS, N. A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares. *In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & II INOVARSE*, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFF, 2015. p. 1-13.

SOUZA, E. O. de; MARANHÃO, T. L. G.; LEONE, N. M. de C. P. G.; OLIVEIRA, G. F. de. Cultura Organizacional em Empresa Familiar: uma revisão sistemática. **Id On Line Revista de Psicologia**, [s. l.], v. 11, n. 36, p. 13-37, jul. 2017.

TAVARES, I. M. de S.; RODRIGUES, L. V. A percepção dos trabalhadores formais sobre a gestão de pessoas em empresas familiares. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, v. 12, n. 42, supl. 1, p. 408-426, 2018.

Considerações sobre sucessão em empresas familiares e a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho neste contexto

Bianca Príncipe Angélico

Mário Lázaro Camargo

Introdução

Empresas familiares são organizações criadas e compostas por membros de uma mesma família, em especial, no período mais próximo de sua fundação (primeira década, por exemplo), posto que devido à possível expansão de seus negócios, a empresa pode precisar contratar pessoas não pertencentes ao grupo familiar. Assim sendo, podemos falar de tipos de empresas familiares, a saber: a *empresa familiar tradicional*, cuja fundação e comando se dão, por gerações, sempre a cargo de membros da família, mantendo seu capital fechado à participação externa durante toda sua existência; a *empresa familiar híbrida*, que é fundada por um grupo familiar, mas que, com o passar do tempo e dado seu desenvolvimento, aceita a participação de terceiros (sócios sem vínculo familiar ou de parentesco), abrindo seu capital, mas conservando-se como detentora da maior parte das ações (mais de 51%) e exercendo participação ativa na gestão organizacional; a *empresa com influência familiar*, que implica na configuração da empresa, fundada ou não por uma família, mas que possui capital aberto e uma parte não superior a 50% de suas ações pertence a um grupo familiar que, por sua vez, participa das decisões por meio de sua inserção no grupo gestor ou conselho deliberativo (LODI, 1986; DONATTI, 1999; AWAD, 2003; BERNHOEFT; MARTINEZ, 2011; CURADO, 2012).

Para apoiar o desenvolvimento das empresas familiares, auxiliando-as no enfrentamento das dificuldades, especialmente em seu início de existência e também em seus processos sucessórios, grupos e associações se organizaram no Brasil. Temos, por exemplo, a ABMEF (Associação Brasileira de Empresas Familiares), uma entidade civil associativa e técnico-científica, sem fins lucrativos e sem vinculação político-ideológica, que tem como um de seus objetivos a busca pelo desenvolvimento e consolidação da economia, com crescente participação de empresas familiares. Há também o FBFE (Fórum Brasileiro da Família Empresária) que realiza eventos e fomenta a aprendizagem e desenvolvimento de membros de famílias pertencentes ao que denominam *Family Business* no Brasil. A FBN (*Family Business*

Network), de amplitude internacional e que também atua no Brasil, é considerada a maior organização de famílias empresárias do mundo. Fundada em 1989 em Lausanne, na Suíça, atualmente reúne mais de 3.600 famílias empresárias, 16.000 membros em 65 países. Segundo informações presentes em seu *site*, o Brasil é o quinto país de “maior importância para a FBN no mundo. São 19 anos de história, 830 membros e 180 famílias empresárias associadas” (FBN, 2021).

As origens da empresa familiar no Brasil têm uma profunda relação com os fluxos migratórios que aportaram no país entre e após as duas grandes guerras mundiais (BERNHOEFT, 2007). As empresas familiares podem ter como razão para seu processo de fundação e desenvolvimento uma necessidade contextual ou local, ou simplesmente para se dar visibilidade ou continuidade a algum processo fabril ou de prestação de serviços à comunidade como parte da tradição e cultura familiar, por exemplo: 1. a empresa brasileira que se constituiu para manter a tradição de produção artesanal de facas (cutelaria) e que preserva metodologias de forja do aço aliadas ao artesanato de cabos (em madeira e osso) e bainhas (em couro animal), que foram sendo transmitidas de geração em geração, desde muito antes da chegada dos primeiros representantes da família ucraniana¹ ao Brasil; 2. uma das maiores redes de atuação no varejo brasileiro nasceu do sonho de um casal em possuir um comércio, capaz de dar emprego a todos os membros da família, no interior do estado de São Paulo².

O foco deste trabalho reside para além da exploração e construção de conhecimentos acerca do objeto “empresa familiar”. Interessa-nos verificar como as empresas familiares, em especial, as brasileiras, vivenciam o enfrentamento de seu processo de desenvolvimento e longevidade no que se refere ao necessário estágio de “sucessão”, ou seja, como nesse contexto organizacional se dá a passagem de comando, a distribuição do poder/autoridade e de que forma tal processo pode ser vivenciado ou beneficiado por estratégias e decisões tomadas no campo da Gestão de Pessoas e à luz dos referenciais teórico-metodológicos da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

¹ “Zakharov é o nome da família e também a marca registrada das facas por nós produzidas. Somos uma empresa familiar, de tradição ucraniana na arte de confeccionar facas que atua no Brasil desde 1965. Nossa proposta é confeccionar produtos de alta qualidade que atendam às necessidades e expectativas de nossos clientes. Para tanto, utilizamos conhecimentos antigos herdados de nossos antepassados, verdadeiros artistas que dominavam com maestria a arte de fazer facas. Atualmente, com o avanço da tecnologia, dispomos de processos que facilitam a elaboração de nossos produtos, porém sem perder a nossa proposta inicial de confeccionar facas duráveis, funcionais, verdadeiros objetos de arte, mantendo a tradição”. Fonte: <https://www.zakharov.com.br/>

² O sonho do casal de vendedores Luiza e Pelegrino Donato, de constituir um comércio que gerasse emprego para toda a família em Franca, interior de São Paulo, fez nascer a rede de varejo Magazine Luiza S.A. Para escolher um novo nome para a loja de presentes adquirida por eles em 16 de novembro de 1957, os fundadores criaram um concurso cultural numa rádio local, convidando os clientes a participar com sugestões. E, como Luiza era uma vendedora muito popular na cidade, os ouvintes escolheram o seu nome. Assim surgia o Magazine Luiza. Inovação e comunicação transparente sempre nortearam os princípios da Companhia. Fonte: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA==>

Em relação à Psicologia Organizacional e do Trabalho, podemos ver sua importância dentro das empresas, pois é uma especialização da Psicologia que visa entender o ser humano e o seu bem-estar dentro do ambiente organizacional de trabalho (MALVEZZI, 2004; CAMPOS, 2008). Os psicólogos organizacionais e do trabalho têm papel fundamental para o entendimento dos fenômenos organizacionais e devem buscar a satisfação, promoção e proteção da saúde e bem-estar do trabalhador. Nesse sentido, podem ter participação fundamental – estratégica – na estruturação da organização e no entendimento de que os participantes de todos os setores hierárquicos, desde os trabalhadores mais voltados às operações básicas até os mais bem qualificados em termos de formação acadêmico-profissional – possuem importância dentro do espaço e dinâmica organizacional, posto que protagonizam um vínculo homem-trabalho-organização que pode implicar em: comprometimento com o trabalho; desenvolvimento da organização; além da própria realização pessoal e profissional.

As empresas familiares se inserem como espaço de atuação para os psicólogos e vários de seus conflitos ou dificuldades se mostram desafios à Psicologia Organizacional e do Trabalho, podendo ela contribuir significativamente para um melhor desempenho e desenvolvimento, tanto da empresa como dos trabalhadores.

O processo de sucessão em empresas familiares tem sido considerado um tema complexo e desafiador, não raramente marcado pela presença de tensões, disputas e desgastes que implicam consequências negativas para ambas as instituições, a saber: a família, de um lado e a organização, por outro.

A sucessão familiar e o processo que culmina com sua efetiva realização torna-se, cada vez mais, tema de pesquisa, planejamento e discussão entre profissionais da área da administração de empresas, gestores de pessoas. Postulamos, neste trabalho, que este pode ser também campo de pesquisa e intervenção profícuo para a Psicologia Organizacional e do Trabalho, em especial pela qualidade da formação destes profissionais. Além da especialização no enfrentamento da temática constituída pela relação homem-trabalho-organização, ainda possuem proximidade com os temas relativos a vínculos no contexto familiar estudos sobre história e sociologia da família na sociedade humana, além de metodologias e técnicas para a realização de diagnósticos e intervenções na dinâmica familiar tida como disfuncional ou com problemas relacionais e de comunicação (CAMARGO; MACEDO, 2020).

Segundo a consultoria especializada em empresas familiares, NBS Consulting (2020, p. 1),

[...] as organizações estão se movendo em discussões sobre o tema e os líderes, com maior visão, trabalhando em cooperação com especialistas, na preparação de seus sucessores para tornar o processo mais suave. Processos de sucessão nas organizações são complexos e muitas vezes desgastantes, mesmo quando planejados. Este processo se torna ainda mais delicado quando a organização em questão possui uma gestão familiar, que muitas vezes não têm em seus quadros profissionais com o conhecimento ou experiência para lidar com a preparação e orientação de seus herdeiros. A experiência evidencia que a sucessão é um dos maiores problemas que surgem nas empresas familiares, independentemente de seus tamanhos ou setores em que estão inseridas, e que a maior parte das empresas não sobrevive a este obstáculo. Nos EUA cerca de 70% das empresas familiares desaparecem antes da segunda geração e 88% antes da terceira .

Entende-se sucessão em empresas familiares a continuidade do comando de uma dada organização por um membro da mesma família, ou seja, alguém próximo daquele que a fundou. Geralmente tal membro é seu herdeiro direto com uma ligação muito próxima, preferencialmente consanguínea, por exemplo, um filho ou filha, neto ou sobrinho. Quando os acionistas e principais interessados são compostos por membros da família, toda a história e um conjunto de questões familiares entram em jogo, sejam as relações que cônjuges possuem ou estes e seus filhos, seja a forma como cada membro vê o contexto do negócio por eles gerido. Entende-se, a princípio, que no processo de sucessão haverá a manutenção de muito da cultura organizacional que fora delimitada e criada pelos pais-fundadores (um movimento de conservação de tradições, valores e visão de gestão), mas que também ocorreram conflitos entre a visão de mundo dos filhos e de seus progenitores (GERSICK *et al.*, 1997; GORDON; NICHOLSON, 2008).

Sendo assim, a sucessão aqui se entende como a continuidade do controle da empresa nas mãos de uma mesma família, a fundadora da organização, porém com “a mudança de certos paradigmas e forma de gestão, resultantes da visão do herdeiro e de sua formação, claramente diferente da de seu pai” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 15).

Apesar de receber crescente atenção na atualidade, a temática da empresa familiar ainda se apresenta como uma área de investigação acadêmica relativamente recente, uma vez que os estudos pioneiros em nosso país datam da década de 1990 do século passado (ANDRADE *et al.*, 2013; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012).

Pode se dizer que uma variável importante para determinar a inauguração deste tema tenham sido as próprias organizações que, ao demandarem por assessoria no enfrentamento da problemática da sucessão, além de outras demandas também importantes, acabaram

ensejando os estudos iniciais, que se configuraram, em grande parte, como estudos de caso. Ressaltamos ainda que a questão da sucessão, neste artigo também analisada, segundo Borges, Lescura e Oliveira (2012) se mantém predominante no que concerne aos estudos sobre empresas familiares.

Para além do interesse inicial advindo das próprias organizações, Cançado *et al.* (2013, p. 487) salientam que “empreendimentos de origem familiar constituem a base da economia capitalista mundial”, respondendo a mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) de países como EUA, Espanha, Inglaterra e Alemanha e 48% do PIB brasileiro; enquanto Andrade *et al.* (2012, p. 427) informam que estes mesmos empreendimentos “empregam mais de 80% da força de trabalho e produzem entre 40% e 60% de todos os bens consumidos”. Portanto, as empresas familiares estão significativamente vinculadas ao tecido social, influenciando-o e por ele sendo influenciadas.

Uma característica que marca de maneira significativa o desenvolvimento dos estudos é esta temática se tornar objeto de estudo de diversas ciências, tais como: Psicologia, Sociologia, Economia, Agronomia e, em especial, as Ciências Administrativas (ANDRADE *et al.*, 2012). Esta pluralidade de saberes em consonância com este repentino interesse levou à realização de diversas pesquisas com o objetivo de desenvolver teorias, gerar conhecimentos e possibilidades de intervenções, almejando, em última instância, uma compreensão mais ampla da dinâmica desse tipo de organização, que representa um verdadeiro fenômeno das sociedades modernas e de dimensões complexas.

Porém, apesar de tais esforços, a concretização dos referidos objetivos ainda está para ser alcançada, pois justamente os fatores: temática de pesquisa relativamente recente; objeto de diferentes disciplinas com diferentes métodos; problemáticas variadas, complexas e dinâmicas e muitas pesquisas no campo com interesses pontuais levam a algumas ressalvas e complicações no que se refere ao conhecimento já produzido. Borges, Lescura e Oliveira (2012) apontam que tanto a produção brasileira como internacional são conduzidas a partir de variadas abordagens e apontam também para uma falta de foco de investigação, bem como uma dispersão de esforços, ocasionado, assim, entraves para construções teóricas aprofundadas e robustas.

O conceito de empresa familiar

Antes de adentrarmos o conceito de empresa familiar, queremos clarificar o que entendemos por família e, para tanto, apoiamo-nos em Grzybovski e Lima (2004, p. 7), segundo os quais família se refere ao “grupo de pessoas ligadas por relações parentais

estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos”.

A família enquanto tal está inserida na sociedade e sofre influências dela. Não na mesma proporção ou intensidade, a família também influencia a sociedade e ambas estão, portanto, em constante processo de mudança, ora pautando-se por um ritmo mais conservador, ora por um ritmo mais progressista.

Ao falarmos de empresas familiares, ou seja, empresas geridas por grupos de pessoas com vínculos de consanguinidade e afeto, ou ainda vínculos sociais de grande proximidade (resultantes de uniões consensuais ou casamentos), estamos falando de empresas que se diferenciam das demais e que, por sua vez, são compostas por pessoas que entre si estabelecerão vínculos profissionais por causa do trabalho, ou seja, mediado pela organização ou instituição para a qual estão sendo contratados (as denominações mais comuns na literatura são: empregados, funcionários, colaboradores). Noutros termos, pode-se dizer da diferença entre o “vínculo familiar” que está para as empresas familiares e o “vínculo profissional” que está para as organizações/instituições não-familiares.

Para ampliar a didática da diferenciação aqui necessária de se fazer, pensemos neste caso hipotético: numa empresa familiar onde o pai ocupa o cargo de gestor e o filho é um de seus liderados, nós temos um exemplo duplo-vínculo, ou seja, a figura de autoridade se constitui como tal por ser, num dado sentido, o dono da empresa, seu fundador ou herdeiro, e por ocupar o cargo de gestor. Ao mesmo tempo, ele exerce uma autoridade típica do papel de pai, relativa ao exercício da paternidade e que, enquanto tal, se apropria do direito (ou também se poderia dizer, do dever) de atuar como educador, orientador, disciplinador, modelo, etc. para o filho ou filhos. Noutra perspectiva, mas dentro do mesmo cenário hipotético, o não acatamento de uma ordem ou o não respeito a uma norma por parte do liderado, que é filho do gestor, poderia implicar uma tensão que excede o campo profissional, posto que interpretado como uma desobediência ou desrespeito à figura do pai e, concomitantemente, do gestor organizacional. Isso significa que a compreensão da dinâmica organizacional de uma empresa familiar envolve aspectos muito diferentes em relação às empresas não-familiares, tanto no plano objetivo e da materialidade quanto no plano das relações e das subjetividades.

Segundo Cançado *et al.* (2013), o campo de conhecimento sobre empreendimentos familiares ainda é recente, especialmente no Brasil, encontrando-se ainda no estágio embrionário de seus estudos. A literatura do campo, desde quando a empresa familiar se tornou objeto de pesquisa para a administração de empresas, para a sociologia, a economia, o direito e mesmo para a psicologia apresenta muitas definições que visam conceituá-la.

Cançado *et al.* (2013) sistematizaram um quadro cronológico com 16 definições, fruto de uma pesquisa de revisão por eles realizada (Tabela 1). Já Borges, Lescura e Oliveira (2012, p. 322, grifos nossos), em sua revisão de literatura postularam a existência de quatro grandes padrões conceituais para a empresa familiar, sintetizados da seguinte forma:

- 1) *objeto*, quando a empresa familiar é abordada apenas como objeto para a realização do estudo;
- 2) *propriedade*, quando a empresa é considerada familiar a partir da conjunção entre propriedade e gestão da empresa nas mãos da família (GERSICK *et al.*, 1997);
- 3) *sucessão*, quando a empresa é considerada familiar a partir da presença de pelo menos duas gerações na gestão da organização (LODI, 1998);
- e 4) *familiar*, quando a empresa é considerada familiar a partir dos laços de parentesco e/ou sociais existentes entre um grupo de pessoas que controla a organização.

Tabela 1 – Desenvolvimento do conceito de empresa familiar na literatura nacional e internacional de 1964 a 2007

AUTOR(ES)	CONCEITO	Foco
Donnelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
Dyer Jr. (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento-propriedade familiar.
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família -história e direção
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família - gestão - propriedade
Gersick <i>et al.</i> (1997)	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade - família - gestão
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar.
Danes <i>et al.</i> (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar – sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade – família

Brochauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlaner (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade – família – gestão
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade – família – gestão.

Fonte: Cançado *et al.* (2013, p. 490-491)

A despeito de tantas outras definições encontradas, em adequação à proposta deste texto, que versa sobre empresas familiares e a vivência do processo de sucessão enquanto uma de suas características e desafios, nos alinharemos ao item 3 da citação anterior. Cabe ainda salientar que a noção de empresa familiar a partir da sucessão é a mais utilizada pelos autores brasileiros, sugerindo um interesse mais aprofundado neste tipo de organização, uma vez que tira do foco a questão da propriedade, ou da empresa em seu momento de criação, e em seu lugar se colocam as relações de parentesco e/ou sociais entre os gestores, levando-se em consideração a transferência de poder (GORDON; NICHOLSON, 2008; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012).

Para finalizarmos este tópico, cabe ainda a observação de que, para além da definição do termo, as empresas familiares podem assumir diferentes configurações, o que leva à construção de tipologias concernentes ao modelo de gestão e o quanto a empresa tem o seu capital aberto. Nesta linha, Donatti (1999) apresenta três modalidades. Primeiramente a tradicional, de capital fechado, na qual a família monopoliza o controle do negócio. Por segundo, a híbrida, de capital aberto, em que, apesar de a família ser detentora do controle, há participação de profissionais não familiares na administração. Por último, um terceiro tipo, no qual a família está afastada da administração cotidiana e direta, mas exerce influência através de participação acionária significativa.

Levando-se em consideração tais tipologias, pode-se inferir que estas acabam por influenciar no processo sucessório, por exemplo, a empresa tradicional se enquadra de forma mais incisiva na discussão levantada por este capítulo, já que nas demais tipologias já há maior influência e atividade de agentes do mercado, como técnicos e mesmo acionistas, levando muitos elementos não abordados aqui a serem estudados a fim de uma análise mais fidedigna da realidade vivida.

O processo sucessório nas empresas familiares

Paradoxal à importância que estes empreendimentos têm no mundo contemporâneo, conforme aqui já relatamos, faz-se importante denotar desde já a brevidade do ciclo de vida das empresas familiares. Elas têm expectativa de vida próxima a 24 anos, 70% não chegam a segunda geração e, das que chegam, apenas metade sobrevive (CANÇADO *et al.*, 2013). Flores Jr. e Grisci (2012, p. 327) corroboram esta assertiva destacando que, “no Brasil, apenas 30% do comando das empresas familiares nacionais passam da primeira para a segunda geração e ínfimos 5% para a terceira geração”. Cançado *et al.* (2013, p. 488) destacam algumas das principais fraquezas que podem contribuir para a mortalidade das empresas:

[...] jogos de poder, prevalecendo habilidade política ou o fato de ser da família em detrimento da capacidade; descapitalização – caixa da empresa misturado com finanças dos familiares; falta de sistemas de gestão: planejamento, apuração de custo e de outros procedimentos como contabilidade e orçamento; cultura familiar interferindo negativamente nos negócios e nas questões relacionadas à sucessão; inexistência de sucessor competente na família ou fora dela; e rivalidades familiares ou não aceitação do sucessor escolhido.

Com isto em pauta, evidencia-se que o processo sucessório nas empresas familiares demanda esforços no sentido de bem compreendê-lo, uma vez que assume um ponto privilegiado no tocante à sobrevivência deste tipo de negócio (LEONE, 2005; FLORES JR.; GRISCI, 2012; CANÇADO *et al.*, 2013; LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013; PEREIRA *et al.*, 2013).

Tal centralidade na sobrevivência das empresas se dá pelo fato de que o vínculo familiar gera a existência de toda uma história anterior e exterior de relacionamento entre os sujeitos, que não se desfaz no ambiente da empresa. Pelo contrário, interfere e atualiza as vivências e relações existentes no espaço organizacional, em especial quando se trata de relações de poder. Assim, mesclam-se os papéis: profissional, que preza por uma postura racional e objetiva; e o familiar, indissolúvel e marcado de toda uma gama de afetividade advinda das respectivas histórias de vida (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013).

Por este motivo, o processo sucessório fica marcado por situações paradoxais em que: ora a família é a principal força para assegurar a permanência da empresa, especialmente porque negócios de cunho familiar tendem a colocar a própria perpetuação como uma prioridade situada acima de resultados financeiros ou tangíveis mais imediatos, uma vez que carregam o sonho, o desejo do fundador (LEONE, 2005; GORDON; NICHOLSON, 2008; FLORES JR.; GRISCI, 2012). Neste sentido, salienta-se, então, que a brevidade da existência,

anteriormente destacada, não acontece sem um grande esforço para combatê-la. Porém, noutras circunstâncias, a família se apresenta como o principal empecilho à perpetuação do negócio, engendrando a fragilidade do processo de sucessão e, em última instância, acentuando a brevidade do ciclo de vida das empresas familiares (GORDON; NICHOLSON, 2008). Percebe-se, assim, que a família atua fortemente na subjetividade dos membros, interferindo de maneira significativa nas relações do ambiente empresarial-profissional, produzindo entraves para o seu bom funcionamento. Por exemplo: quando o próprio fundador, tornado mito numa dada cultura organizacional, passa a representar regras e valores fixos, que tendem a impedir que novos gestores e herdeiros inovem e estabeleçam novas práticas de gestão (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2006; GORDON; NICHOLSON, 2008; PEREIRA *et al.*, 2013).

De maneira semelhante, Flores Jr. e Grisci (2012) destacam que, apesar do inegável esforço por dar continuidade àquilo que fora construído pelo fundador e patrono da família, o processo sucessório muitas vezes se dá de forma pouco profissional, prevalecendo interesses e questões familiares em detrimento das empresariais. Acrescentam que tal processo envolve ativamente a participação de poucas pessoas – muitas vezes se limita ao sucedido e o que o sucederá – e que se esta transição for deficitária, todo o futuro da empresa fica comprometido. Acrescentam que a problemática envolve dilemas específicos e de cada um dos lados, contribuindo para deixar mais delicado o processo deste tipo de transição, em especial, nas situações em que a transferência de poder direta entre pais e filhos se dá quando já se encontram em atuação simultânea dentro da empresa (OLIVEIRA, 2006), ou seja, convivendo as duas gerações na dinâmica de gestão organizacional.

Reconhecendo então o componente emocional atrelado à transição nas empresas familiares, Flores Jr. e Grisci (2012, p. 327) compreendem a dilemática questão sucessória como a “vivência de uma situação complexa ou embaraçosa, que indica saídas difíceis ou penosas, ante a qual os envolvidos se veem sem possibilidade de escolha satisfatória”.

Trabalhando com o Modelo Tridimensional da Empresa Familiar, estes autores destacam as diferenças entre cada parte, dizendo que os conflitos pertencentes aos sucedidos giram em torno da mudança de papel no negócio, na família e, por vezes, na própria questão da propriedade; quanto aos sucessores, apontam para dilemas relacionados aos conflitos dos próprios pais, tais como, a frustração de não assumir o negócio pelo receio de tirá-lo do posto de liderança (LEONE, 2005; FLORES JR.; GRISCI, 2012).

Um convite à Psicologia

Pelo acima exposto postulamos que a Psicologia, em especial, a Psicologia Organizacional e do Trabalho, é detentora de um grande potencial para lidar com a temática da sucessão, facilitando-a; não só ampliando e colaborando de um ponto de vista teórico, mas estando efetivamente nas organizações de caráter familiar, estudando, diagnosticando e aplicando inúmeras formas de intervenções que consideramos possíveis para solucionar ou minorar os efeitos dos problemas já conhecidos e destacados aqui, além de tantos outros que provavelmente eclodirão (MALVEZZI, 2004; CAMARGO; MACEDO, 2020).

Com este postulado, acreditamos, inclusive, que alguns apontamentos iniciais já possam ser feitos. Cançado *et al.* (2013), após afirmarem que um reduzido número de empresas sobrevive à transição da segunda geração, e que mesmo na Europa muitas empresas familiares são extintas após a segunda ou terceira geração, apontam que em inúmeros casos os herdeiros se sentem candidatos naturais a assumirem o posto de gestão sem que se pense na necessidade de uma preparação prévia. Isso sugere também a compreensão errônea de que a sucessão possa ser um evento isolado e não um processo. Em contrapartida, argumentam que o planejamento é necessário e deve se iniciar com os filhos ainda pequenos.

Esta linha de raciocínio, que compreende o processo sucessório como algo eventual, natural e, portanto, fechado – algo que só diz respeito aos envolvidos (membros da família) – nos permite compreender, em partes, o porquê de a Psicologia ter uma participação tão inexpressiva ou, porque não dizer, estar mesmo omissa no que se refere à questão da sucessão nas empresas familiares. A tendência ao fechamento e à busca pela resolução dos conflitos, bem como da questão da sucessão, intrafamiliarmente, implica uma igual resistência em aceitar a ajuda que pode vir de fora, ou seja, de um não-familiar, no caso, de um profissional como o psicólogo, seja ele já atuante na organização ou não. Em nossa pesquisa bibliográfica, percebemos que os artigos que versam sobre este tema contam com a participação de poucos profissionais desta área intervindo nos processos.

Assim, cabe à Psicologia uma primeira tarefa ou desafio, a qual neste momento acreditamos já ter sido iniciada, que é de se posicionar evidenciando – por meio de pesquisas e produção de conhecimento científico – que os saberes ou as qualidades do líder e gestor não são naturais ou inatos, ou seja, que podem ser não só adquiridos, mas potencializados através de processos de aprendizagem, treinamentos, formação continuada e acompanhamentos que permitam sua construção, ou seja, um processo de formação/preparação, de orientação para a carreira e de integração gradativa à gestão organizacional.

Neste sentido, pode a Psicologia contribuir para que uma família se programe, de modo que não apenas os desejos dos pais/gestores sejam trabalhados e atendidos, mas que também dos filhos e filhas o sejam; que, por exemplo, em seu processo de desenvolvimento possam se tornar cientes das expectativas que lhes recaem, para que possam refletir e compreender em que medida seus anseios vão na mesma direção ou o quão se distanciam. Neste caso, convém trabalhar com as expectativas dos pais e dos filhos sobre o que vem a ser herança, história familiar e dever de gerir um patrimônio. Estes temas, quase que comumente, são os fatores desencadeadores de falsas expectativas, de frustrações e de conflitos geracionais nas famílias que empreenderam empresarialmente.

Neste ponto, a contribuição da Psicologia tem o potencial de ultrapassar o âmbito restrito da família e empresa, incidindo sobre o social, ao colaborar para a superação de visões estereotipadas, arraigadas a desejos vinculados ao campo da cultura, mas que não necessariamente asseguram o desenvolvimento da empresa ou são representativas de uma real constatação de um possível melhor desempenho, por exemplo, considerando as questões de gênero. Como advertem Lopes, Carrieri e Saraiva (2013), a participação de acionistas femininas nas empresas familiares é pequena e, mesmo nestes casos, não raramente às mulheres são destinados papéis de menor responsabilidade, em contrapartida a uma predileção para que os filhos homens assumam os negócios. Situação que corrobora para um sistema cultural que destaca simbolicamente os homens como sujeitos do espaço público e da administração empresarial.

No que concerne ao sucedido no momento exato da transição, Flores Jr. e Grisci (2012) apontam que, em sua vivência subjetiva, esta situação fica atrelada simbolicamente à ideia de vida e morte, uma vez que a passagem do “bastão” lhe faz evocar a luta pela sobrevivência e pela não expiração, bem como os pavores da exclusão e do morrer. Neste sentido, tem a Psicologia muito a oferecer para aplacar tais anseios, seja num plano clínico, de caráter essencialmente terapêutico, ou num programa de preparação para aposentados que inclua a chefia/liderança familiar ou fundador e possa dar conta de sua demanda emocional. De maneira semelhante, pode atuar nos dilemas do outro polo, da relação, que, segundo os mesmos autores, se referem à busca de legitimação, aprovação e valorização por parte dos pais-sucedidos.

A Psicologia pode fornecer uma assessoria também aos filhos que não ocuparão o cargo de sucessores, mas que por algum motivo tinham tais expectativas e, assim, dar um passo para ultrapassar uma visão dicotomizada e centralizada em sucessor e sucedido, que, apesar de criticada, parece ainda prevalecer. Este contexto é comumente experienciado quando a sucessão se dá na relação de pais para um filho, por exemplo, o que pode gerar conflitos

intrafamiliares se o núcleo familiar é composto de vários filhos e, portanto, irmãos. Uma estratégia que pode resolver tal questão é a transição de autoridade e de responsabilidade de condução da empresa familiar a um conselho composto pelos filhos que demonstram interesse na participação ativa da empresa. Este processo é, sem dúvida, uma demanda e um desafio para a Psicologia, que pode, inclusive, atuar na intersecção clínica-organizacional, pois alguns aspectos do tema devem ser trabalhados sob a perspectiva clínica, enquanto outras, sob a perspectiva organizacional.

Por último, através das atividades que já são amplamente conhecidas como escopo de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho, as relembramos a seguir, lançando mão de documento oficial:

- 1- Planeja, elabora e avalia análises de trabalho (profissiográfico, ocupacional, de posto de trabalho etc.), para descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções, com o objetivo de subsidiar ou assessorar as diversas ações da administração.
- 2- Participa do recrutamento de seleção pessoal, utilizando métodos e técnicas de avaliação (entrevistas, testes, provas situacionais, dinâmica de grupo, etc.), com o objetivo de assessorar as chefias a identificar os candidatos mais adequados ao desempenho das funções.
- 3- Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de treinamento e formação de mão-de-obra, visando a otimização de recursos humanos.
- 4- Participa, assessora, acompanha e elabora instrumentos para o processo de avaliação pessoal, objetivando subsidiar as decisões, tais como: promoções, movimentação de pessoal, planos de carreira, remuneração, programas de treinamento e desenvolvimento, etc.
- 5- Planeja, coordena, executa e avalia, individualmente ou em equipe multiprofissional, programas de treinamento, de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos.
- 6- Participa do processo de movimentação pessoal, analisando o contexto atual, os antecedentes e as perspectivas em seus aspectos psicológicos e motivacionais, assessorando na indicação da locução e integração funcional.
- 7- Participa de programas e/ou atividades na área de segurança do trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais.
- 8- Participa e assessora estudos, programas e projetos relativos à organização do trabalho e definição de papéis ocupacionais: produtividade, remuneração, incentivo, rotatividade, absenteísmo e evasão em relação à integração psicossocial dos indivíduos e grupos de trabalho.
- 9- Promove estudos para identificação das necessidades humanas em face da construção de projetos e equipamentos de trabalho (ergonomia).
- 10- Participa de programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental, com vistas a assegurar a preservação da saúde e da qualidade de vida do trabalhador.
- 11- Encaminha e orienta os empregados e as organizações, quanto ao atendimento adequado, no âmbito da saúde mental, nos níveis de prevenção, tratamento e reabilitação.
- 12- Elabora diagnósticos

psicossociais das organizações. 13- Emite pareceres e realiza projetos de desenvolvimento da organização no âmbito de sua competência. 14- Realiza pesquisas visando a construção e ampliação do conhecimento teórico e aplicado ao trabalho. 15- Coordena e supervisiona as atividades de Psicologia do trabalho, ou setores em que elas se inserem, em instituições ou organizações em que essas atividades ocorrem. 16- Desenvolve ações destinadas às relações de trabalho no sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos, intervindo na elaboração de conflitos e estimulando a criatividade na busca de melhor qualidade de vida no trabalho. 17- Acompanha a formulação e implantação de projetos de mudanças nas organizações, com o objetivo de facilitar ao pessoal a absorção das mesmas. 18- Assessora na formação e na implantação da política de recursos humanos das organizações. 19- Participa do processo de desligamento de funcionários, no que se refere à demissão e ao preparo para aposentadoria, visando a elaboração de novos projetos de vida. 20- Participa como consultor, no desenvolvimento das organizações sociais, atuando como facilitador de processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos das estruturas formais. (CFP, 2021).

É preciso alcançar a organização como um todo, assegurando que esta mudança (transição de autoridade e sucessão) interfira o mínimo possível no clima organizacional. As mudanças na cultura organizacional que a nova gestão por ventura faça devem levar em conta que este espaço é compartilhado por outros trabalhadores, que ali depositam expectativas, sentimentos; o comportamento destes (motivação, engajamento e comprometimento organizacional) é necessário para a sobrevivência e desenvolvimento da organização de trabalho.

Considerações finais

O convite aos psicólogos, para atuarem no processo de sucessão das empresas familiares, se dirige especialmente aos que atuam com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, muito embora, e como dito, alguns subtemas podem carecer da atenção de um profissional que atue na perspectiva clínica, individual ou familiarmente (por exemplo: conflitos entre irmãos; conflitos por poder; tipo de vínculo parental, etc.). No entanto, tal convite é, ao mesmo tempo, uma provocação, pois apresenta a este psicólogo um dilema repleto de desafios, quais sejam: o de trazer para sua seara um novo elemento com o qual possa efetivamente trabalhar e intervir positivamente, fazendo valer e dando provas dos conhecimentos consolidados na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho ao mesmo tempo em que busca por novos. Se as dinâmicas das organizações já bem conhecidas prevalecem ricas em problemas, estes tendem a ser reformulados à medida que a interação com a família ganha um novo patamar,

como é o caso das empresas familiares: não se trata de uma análise e de intervenções meramente organizacionais; trata-se sim de análises e intervenções de uma intersecção, de uma síntese entre família-organização.

Tal tarefa, por certo, engendra a transformação de sua área, alargando-a e mostrando a sua importância, tanto para intervenções pontuais como para o enriquecimento teórico. No entanto, cabe-lhe a tarefa de não se diluir este problema, de modo que sua especificidade e identidade do seu foco de atuação sejam preservados. Ou seja, o psicólogo organizacional e do trabalho, inserido neste contexto de empresa familiar deve lidar com todo o complexo de questões próprias deste campo, além daquelas oriundas das características e cultura próprias da empresa familiar.

Porém, aqueles psicólogos que conseguirem contemplar neste desafio o seu lado motivador estarão contribuindo para que a Psicologia cresça enquanto ciência e mostre ainda mais o valor social que carrega.

Referências

ANDRADE, D. D.; LIMA, J. B.; ANTONIALLI, L. M.; LEITE FILHO, G. A. Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 426-439, 2013. Disponível em: www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1545. Acesso em: 30 out 2020.

AWAD, E. **Samuel Klein e Casas Bahia**. São Paulo: Novo Século, 2003.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar no Brasil: Origens e Perspectivas**. 2007. Disponível em: http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s27_efop.htm. Acesso em: 30 out. 2020.

BERNHOEFT, R.; MARTINEZ, C. **Empresas Brasileiras Centenárias: a história de sucesso de empresas familiares**. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. Campo de pesquisas sobre empresas Familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organização e Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012. Disponível em: <http://www2.revistaoes.ufba.br/>. Acesso em: 30 out. 2020.

CAMARGO, M. L.; MACEDO, R. C. J. Concepções sobre Psicologia Organizacional e do Trabalho entre estudantes de Psicologia. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 41, n. 1, p. 63-80, 2020. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/34591/27485>. Acesso em: 30 out. 2020. DOI: 10.5433/1679-0383.2020v41n1p63

CAMPOS, D. **Atuando em Psicologia do trabalho**: Psicologia organizacional e recursos humanos. São Paulo: LCT, 2008.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 75, n. 2, 2013. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/41249>. Acesso em: 30 out. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil**: contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações – enviada em 17 de outubro de 1992. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/08/atr_prof_psicologo.pdf. Acesso em: 30 out 2020.

CURADO, F. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

DONATTI, L. Empresa Familiar: a empresa em um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 10, p. 135-150, 1999.

FAMILY BUSINESS NETWORK – FMB. **A FMB**. Disponível em: <http://www.fbn-br.org.br/sobre-a-fbn>. Acesso em: 5 fev. 2021.

FLORES Jr., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos nos processos sucessórios de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44584>. Acesso em: 30 out. 2020.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GORDON, G.; NICHOLSON, N. **Empresas familiares**: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. São Paulo: Disal, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. *In: ENEO, III, 2004, Atibaia/SP*. Anais eletrônicos, Atibaia/SP: ANPAD, 2004, p. 392. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2004-392.pdf>. Acesso em: 30 out. 2020.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma Organização Familiar. **Revista Organização e Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10196/relacoes-entre-poder-e-subjetividade-em-uma-organizacao-familiar/i/pt-br>. Acesso em: 30 out. 2020.

MALVEZZI, S. Prefácio. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 13-17.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 518-535, 2013. Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.1590/S1415-65552013000500002>. Acesso em: 30 out. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **A empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

Habilidades Sociais: implicações no desempenho de gestores organizacionais

Juliana Pedroso Santos
Edward Goulart Junior

Introdução

As mudanças no mundo do trabalho vêm ocorrendo de forma constante e, paralelamente, as competências exigidas para o exercício dos cargos de liderança têm se modificado. Entre elas, as competências interpessoais têm sido cada vez mais necessárias ao bom desempenho dos gestores, como a sua capacidade de desenvolver as habilidades sociais e interpessoais de seus liderados (principalmente os que ocupam cargos estratégicos), pois a presença desses comportamentos habilidosos nos contextos de trabalho e nas relações tornaram-se fundamentais para que a organização alcance seus objetivos. Assim, de acordo com Rodrigues *et al.* (2015), uma vez que o direcionamento do comportamento da equipe de trabalho é fundamental para que a organização alcance os resultados desejados, é de responsabilidade das lideranças a definição dessa equipe, além da promoção e estímulo aos comportamentos que levarão à consolidação desses resultados.

Entre as diversas facetas de um líder, portanto, está a de se transformar e transformar pessoas à sua volta, bem como gerar senso de propósito coletivo e de comprometimento com o trabalho e a sociedade. Nesse exercício, serão alcançados os melhores resultados tanto no que compete à organização quanto relacionados à qualidade de vida das pessoas e sustentabilidade da comunidade, se o desenvolvimento das competências de liderar e interagir assertivamente for promovido (SILVA; GOULART JUNIOR; CAMARGO, 2019).

De acordo, pois, com os novos paradigmas organizacionais, o desempenho, principalmente, de gerentes, supervisores, líderes e demais profissionais, cuja atuação dá-se por meio de relações interpessoais em diversas áreas, depende de um conjunto de competências pessoais de habilidades de relacionamento. Quando socialmente habilidosos, esses profissionais contribuem significativamente para a melhoria do clima organizacional, a qualidade das relações intra e intersetoriais e a relação com o público em geral (RIMOLDI *et al.*, 2011).

Para Silva, Goulart Junior e Camargo (2019), relações interpessoais satisfatórias dentro do ambiente profissional geram benefícios para o clima organizacional, para as interações profissionais, para o processo de trabalho e, conseqüentemente, para a organização. Os

autores, inclusive, destacam as relações interpessoais positivas como um fator estratégico para aperfeiçoar tarefas e resultados e favorecer a presença de um clima saudável de trabalho. Nessa perspectiva, conforme já destacado, cabe aos líderes o papel de se transformar e transformar essas pessoas que estão ao seu redor, elevando o nível de conhecimento e aperfeiçoando comportamentos em vista de maiores e melhores resultados, tanto considerando os resultados organizacionais, como também aqueles relacionados à qualidade de vida das pessoas e à sustentabilidade da comunidade onde a organização está inserida. Para tanto, devem promover e facilitar um senso de propósito coletivo e de comprometimento com o trabalho e com a sociedade como um todo. Essa complexa situação envolve o desenvolvimento e aprimoramento de novas competências, incluindo, justamente, a competência de liderar e de interagir assertivamente com as pessoas que lideram (SILVA; GOULART JUNIOR; CAMARGO, 2019).

Em resumo, a conduta e o desempenho do gestor exigidos na atualidade relacionam-se com o desenvolvimento de comportamentos habilidosos, visando a estabelecer interações mais positivas e produtivas no trabalho.

Habilidades Sociais (HS): algumas considerações

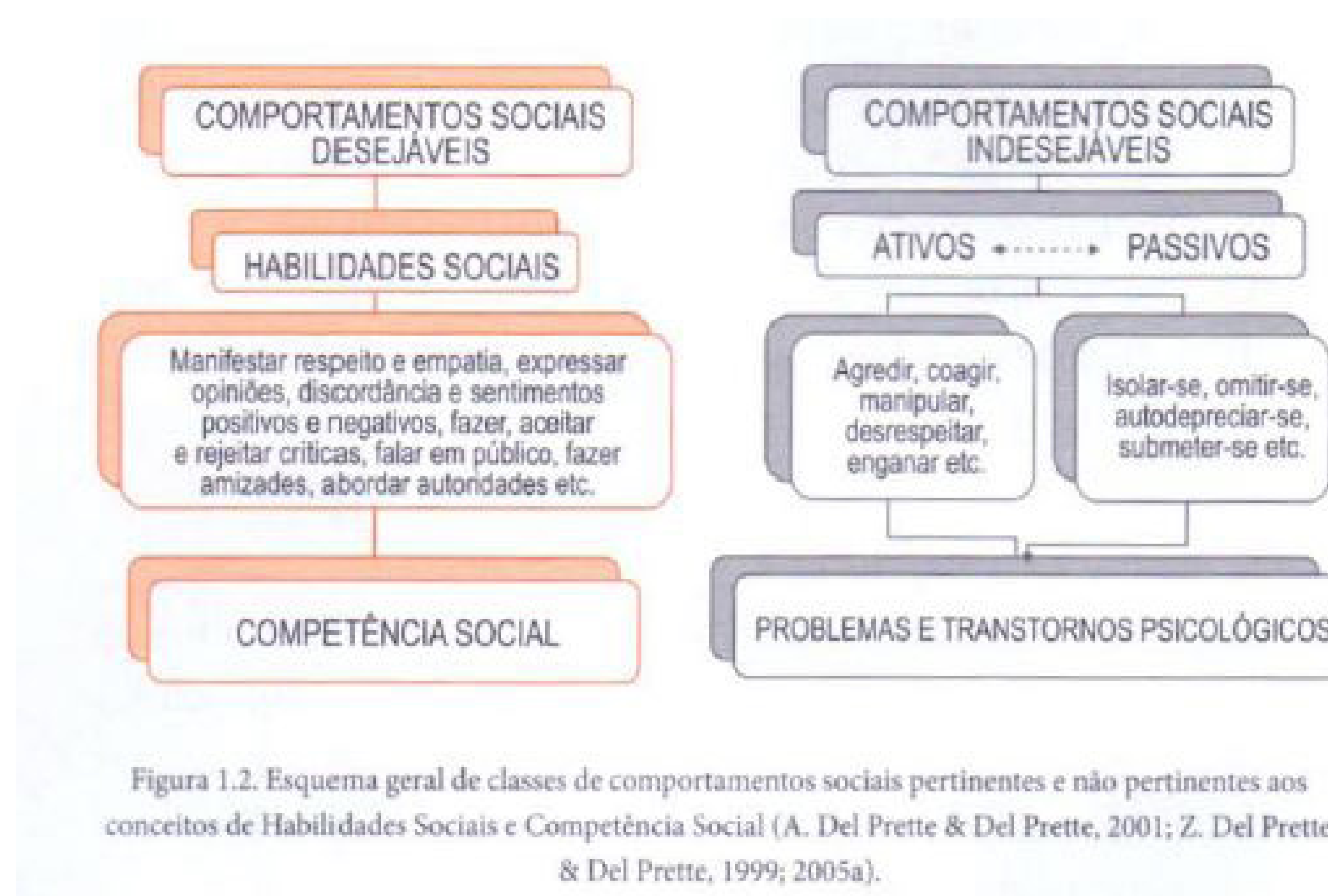
Segundo Santos e Canêo (2011), habilidades sociais (HS) podem ser definidas como o conjunto dos desempenhos apresentados pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal, assumindo-a em sentido amplo, com as dimensões pessoal, situacional e cultural. De maneira análoga, Del Prette e Del Prette (2017, p. 24) consideram que

[...] habilidades sociais se referem a um construto descritivo dos comportamentos sociais valorizados em determinada cultura com alta probabilidade de resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e comunidade que contribuem para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais.

Entre as várias HS, algumas podem ser consideradas básicas, pois estão presentes em diferentes subclasses, sendo elas: observar e descrever comportamentos, relatar integrações, fazer e responder perguntas e elogiar (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Del Prette e Del Prette (2017) dividem em duas classes os comportamentos sociais, que podem ser indesejáveis e desejáveis de acordo com a cultura dominante na sociedade. Em verdade, são as consequências desses comportamentos que serão determinantes sobre a classificação como desejáveis ou não. Os comportamentos desejáveis estão ligados a respeito mútuo entre indivíduos e interação, e os indesejáveis contrariam esses valores compartilhados na cultura (Figura 1).

Figura 1 – Esquema de classes



Fonte: Del Prette e Del Prette (2017, p. 22)

Como qualquer comportamento, as habilidades sociais são resultantes de três processos de variação e seleção: filogenético, ontogenético e cultural (SKINNER, 1981/2007 *apud* DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017). Podemos descrever a filogenética como características anatômicas, fisiológicas e comportamentais favoráveis à aquisição e aperfeiçoamento de comportamentos sociais. A ontogenética, por sua vez, são as HS aprendidas ao longo da vida, nas quais a própria cultura exerce forte influência (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Na concepção de Rimoldi *et al.* (2011 *apud* CABALLO, 2006), um comportamento socialmente hábil é aquele conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal específico, em que expressa seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos de modo adequado àquela situação, respeitando os demais indivíduos e, geralmente, resolvendo os problemas imediatos, ao mesmo tempo em que minimiza a probabilidade de futuros problemas.

Já segundo Bolsoni-Silva e Carrara (2010), habilidades sociais podem ser conceituadas como o conjunto de comportamentos emitidos diante das demandas de uma situação interpessoal, desde que maximizem os ganhos e reduzam as perdas para as interações sociais.

Conclui-se, assim, que as definições sobre habilidades sociais indicam, embora de forma não consensual, a importância do estabelecimento de interações sociais mais satisfatórias a partir de comportamentos habilidosos, visando a superar déficits interpessoais com a apresentação de repertórios comportamentais adequados para as situações que se apresentam e garantir o acesso do indivíduo a contingências mais reforçadoras.

Se a presença de um repertório habilidoso nas interações é importante para o convívio social, ainda mais acentuadas são essas exigências quando se tratam de atuações em complexos contextos de trabalho, uma vez que suas atividades colocam, necessariamente, o indivíduo em constante interação com outras pessoas. O ambiente organizacional apresenta inúmeros desafios, que exigem habilidades sociais no repertório comportamental dos profissionais para que as atividades de trabalho sejam desenvolvidas com êxito. A necessidade desse comportamento socialmente habilidoso em contextos de trabalho acentua-se ainda mais quando se trata da atuação de líderes, uma vez que eles necessitam agir com empatia, sensibilidade e justiça no exercício de suas tarefas profissionais.

Desse modo, o desenvolvimento de comportamentos habilidosos favorece o trabalho dos líderes em sua atuação profissional, mas também outros âmbitos da sua vida, por exemplo, o familiar. Segundo Goulart Junior *et al.* (2013 *apud* SILVEIRA *et al.*, 2016), as habilidades aprendidas e exercidas no trabalho e na família, como capacidade para lidar com conflitos adequadamente, agir com assertividade, buscar autonomia, entre outras, facilitam a relação interpessoal, conjugal, familiar e organizacional. Estudos sobre o comportamento humano no trabalho identificam forte influência da cultura social e organizacional na forma como as pessoas agem e se relacionam na sociedade e no ambiente organizacional (GOULART JUNIOR *et al.*, 2013 *apud* SILVEIRA *et al.*, 2016).

Analisando a bibliografia pesquisada, compreende-se que componentes da cultura organizacional são determinantes no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, mas também no desempenho das organizações. Assim, comportamentos socialmente habilidosos deveriam ser favorecidos, ensinados e exercidos por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas, fazendo parte da cultura das organizações. Constata-se também que esses comportamentos habilidosos favorecem relações profissionais eficazes, promoção de saúde e satisfação, qualidade de vida dos trabalhadores e resultados positivos das organizações.

Apesar de todas as competências humanas serem desenvolvidas em contextos sociais, as habilidades sociais são as que possuem conteúdos específicos associados à boa comunicação, a comportamentos de interação com pessoas e objetos, a atitudes que possibilitam ao indivíduo avaliar objetos, pessoas, fatos, situações e a escolha do modo de agir, bem como as que estão relacionadas a representações sociais culturalmente compartilhadas (POZO, 2002 *apud* ODELIUS *et al.*, 2016).

Habilidades Sociais profissionais do gestor

Segundo Horn e Mooijman (1997 *apud* ODELIUS *et al.*, 2016) e McMullan *et al.* (2003 *apud* ODELIUS *et al.*, 2016), quando se consideram as competências relacionadas ao trabalho, elas correspondem às descrições de ações, comportamentos ou resultados que uma pessoa deve demonstrar com o seu desempenho. Para Bergenhenegouwen *et al.* (1997 *apud* ODELIUS *et al.*, 2016), a competência humana estrutura-se em quatro níveis, que apresentam diferentes patamares de complexidade: (a) conhecimentos e habilidades, (b) habilidades intermediárias, (c) valores e padrões éticos e morais e (d) autoimagem, motivos, esforços, entusiasmo e persuasão. Por sua vez, Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005 *apud* ODELIUS *et al.*, 2016, p. 179): "Ao definirem um modelo de desenvolvimento de competências profissionais, estabelecem quatro grupos de competências essenciais (cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, éticas/valores) e metacompetências, que se subdividem em outros aspectos constituintes".

Considerando a premissa de que as atividades de trabalho ocorrem em grande parte nas relações interpessoais, Pereira (2006) também identificou subclasses de habilidades sociais profissionais, avaliadas como importantes na perspectiva de trabalhadores com e sem deficiência física e também de seus supervisores: oferecer ajuda, elogiar o colega, colocar-se no lugar do outro, admitir erros, lidar com críticas e gozações de colegas, solicitar mudança de comportamento, participar e encerrar conversação, dar sugestão e falar em público (CANÊO; SANTOS, 2010), todas elas em relação direta com o comportamento dos gestores.

Diante disso e conforme já exposto, as inovações constantes e o desenvolvimento organizacional no mundo do trabalho requerem competências diversas dos gestores para atuarem efetivamente sobre as demandas atuais do trabalho. Entre essas competências, destacam-se o falar em público, argumentar e convencer na exposição de ideias, planos e estratégias. Percebe-se que, até pouco tempo, os contextos de trabalho valorizavam quase tão somente essas competências técnicas de suas lideranças, em detrimento da competência social nas interações profissionais. Hoje, ao contrário, com o advento dos novos paradigmas organizacionais, as habilidades sociais profissionais são cada vez mais requisitadas (RIMOLDI *et al.*, 2011).

Del Prette e Del Prette (2017) enumeram, entre essas Habilidades Sociais Profissionais: saber expor planos e a política organizacional, organizar e conduzir reuniões, sugerir projetos, atribuir e cobrar tarefas, fazer entrevistas, organizar e apresentar resultados, ouvir sugestões, lidar com queixas, orientar clientes, definir problemas, orientar colegas e funcionários,

encaminhar a solução de problemas, estabelecer e comunicar regras e atender ou recusar pedidos. Nesse sentido, definem habilidades sociais profissionais como aquelas que atendem às diferentes demandas interpessoais do ambiente de trabalho, objetivando o cumprimento de metas, a preservação do bem-estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001 *apud* DEL PRETTE; PEREIRA, 2008).

Rodrigues *et al.* (2015) explicam que o exercício da função gerencial ocorre na inter-relação entre o gestor, sua equipe e os demais grupos que compõem a organização. Dessa forma, seu desempenho e seu desenvolvimento de carreira estão diretamente relacionados com as competências requeridas para o exercício da função. Entre essas competências, Hunt e Baruch (2003) destacam: competências de estruturação (prever, definir metas, priorizar); competências de motivação (entusiasmar as pessoas, formar equipes, inovar); competências de avaliação/recompensação (dar *feedback* positivo e negativo, incentivar o desenvolvimento dos liderados); competências de liderança (dar direcionamento, sensibilizar, focalizar, buscar informações). E o desenvolvimento dessas competências vai, justamente, exigir do gestor a presença das habilidades sociais profissionais para a sua efetivação e exercício.

Entre elas, destaque deve ser dado para a empatia. Segundo Walumbwa *et al.* (2007), a empatia é reconhecida como elemento fundamental no comportamento das lideranças. Um estudo conduzido por Gentry, Weber e Sadri (2007), envolvendo mais de 6 mil gerentes de 38 países, os quais foram avaliados pelos seus subordinados, revelou que a empatia está diretamente relacionada ao desempenho favorável do gestor, pois os gerentes que demonstraram maior empatia junto aos seus liderados foram melhor avaliados no tocante ao seu desempenho no trabalho.

Enfim, são essas novas exigências, principalmente para os gestores, mas também para os demais trabalhadores, que têm motivado a construção de programas de treinamentos em habilidades sociais profissionais com o propósito de lapidar e estabelecer repertórios comportamentais rumo à obtenção de profissionais mais capacitados socialmente.

Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais (THSP): formando profissionais socialmente habilidosos

Segundo Soardo, Fanton e Goulart Junior (2020), programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) têm se tornado muito comuns e necessários nas organizações de trabalho, considerando que o objetivo principal de tais estratégias educacionais é promover a aprendizagem, por parte dos personagens integrantes da organização, de diferentes

demandas técnicas (devido à presença de novas tecnologias para o trabalho) e no âmbito das relações interpessoais.

Os investimentos nesses treinamentos por parte das organizações fazem-se necessários para manter a competitividade dos negócios a partir do elevado nível de desempenho profissional. Tratam-se de ferramentas por meio das quais é possível ensinar e desenvolver habilidades e competências necessárias para o bom desempenho do trabalhador em determinada função, favorecendo a realização e o atingimento das metas organizacionais. De acordo com Silva, Goulart Junior e Camargo (2019), assim como outras habilidades, o desenvolvimento ou aprimoramento do perfil da liderança também pode ser alcançado por meio de ações educativas continuadas.

As organizações que possuem seus profissionais capacitados, atualizados e alinhados à visão estratégica da organização de trabalho, especialmente os gestores, apresentam mais condições de entregar resultados satisfatórios aos seus clientes, maior e melhor entrosamento da equipe, aumento de produtividade e maior comprometimento e satisfação com o trabalho.

Silveira *et al.* (2016, p. 58) explicam que, diante do:

[...] crescente destaque que as relações interpessoais têm tido e sua relação com os cargos de chefia, torna-se cada vez mais necessário ao gestor desenvolver competências sociais, a fim de garantir o bem-estar do quadro de funcionários, a qualidade de vida dentro do trabalho e produzir efeitos sobre a motivação e produtividade do trabalhador.

Assim, compreende-se que grande parte das habilidades sociais profissionais pode ser aprendida a partir de processos educativos dentro dos próprios contextos de trabalho. Uma dessas formas de aprendizagem constitui-se no Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais (THS). Rimoldi *et al.* (2011) esclarecem, a esse respeito, que o treinamento em habilidades sociais profissionais é um ato intencional, estrategicamente planejado para, a partir de meios de aprendizagem, capacitar os participantes para o exercício adequado das atividades do trabalho.

Para Canêo e Santos (2010), o THS faz-se necessário nas organizações devido ao grande número de demissões influenciadas pelo déficit de habilidades sociais dos gestores. Estes, quando contratados, apresentam experiência profissional, conhecimento operacional, mas no que concerne às habilidades sociais, demonstram muita dificuldade para exercer a liderança. Nessa perspectiva, para Bolsoni-Silva e Carrara (2010), o THS consiste em uma das formas de se ensinar comportamentos socialmente habilidosos dentro e fora do ambiente organizacional. Para os autores, estimular e desenvolver a aprendizagem e

crescimento profissional dos gestores mediante treino de habilidades sociais, capacitando-os adequadamente para assumirem com qualidade a função de líderes, contribui para melhorar o relacionamento interpessoal entre gestores e equipe, aprimorando as habilidades existentes e desenvolvendo as deficitárias. O Treino de Habilidades Sociais consiste, pois, em uma das formas de se ensinar comportamentos socialmente habilidosos dentro e fora do ambiente organizacional.

Em resumo, os THSP são de muita valia para a ampliação de comportamentos socialmente habilidosos, o que influencia positivamente no desempenho das atividades dos trabalhadores de uma organização, aumentando a qualidade do serviço prestado e melhorando o clima de trabalho, uma vez que melhoram as relações interpessoais, tornando-as mais respeitadas e produtivas, contribuindo para a promoção de saúde dentro dos contextos de trabalho e favorecendo o bem-estar e a qualidade de vida no exercício profissional.

Os THSP, portanto, devem ser planejados de forma cuidadosa, com estratégias educacionais que favoreçam o pensar sobre a ação e as interações socialmente adequadas. Essas estratégias podem envolver a presença de diferentes temas, divididos em módulos, que serão apresentados em um número determinado de sessões. É importante, em todo caso, que os treinamentos como um todo e em cada sessão apresentem objetivos bem delineados e possíveis de serem atingidos.

Segundo Del Prette e Del Prette (2017), em verdade, o planejamento de cada sessão começa com a definição de seus objetivos, sendo eles os responsáveis por guiar a seleção dos procedimentos e demais condições do programa. Para a realização dos encontros, poderão ser utilizadas técnicas como dar *feedbacks*, reforçamento e modelagem, modelação, modelação simbólica, desempenho de papéis, ensaio comportamental, tarefas interpessoais de casa, análise de contingências, exposição dialogada, resolução de problemas e uso de recursos multimídia, entre outras estratégias.

Rimoldi *et al.* (2011) utilizaram um procedimento semelhante ao de Bolsoni-Silva e Carrara (2007), desenvolvendo as habilidades sociais através de treinamento. Para desenvolver um programa de treino de habilidades sociais, foram realizadas 10 sessões, voltadas aos gestores da área de enfermagem de uma instituição hospitalar. Canêo e Santos (2010), buscando promover habilidades sociais em gestores, realizaram um treinamento semelhante, constituído por oito sessões e obtendo como resultado a melhora do repertório socialmente habilidoso dos participantes.

Decerto, o planejamento dos programas de THSP deve ser baseado em um estudo anterior do repertório comportamental dos gestores, identificando com a maior precisão possível os déficits comportamentais e suas consequências para a equipe e para os resultados

organizacionais. Também é necessário que se identifique quais comportamentos precisam ser ensinados e aprimorados, considerando as relações interpessoais profissionais que são almejadas dentro dos contextos de trabalho. Todo o processo de planejamento, programação, execução e avaliações dos programas de THSP, por isso, deve ser conduzido por profissionais qualificados e preparados do ponto de vista teórico, técnico e ético.

Considerações finais

Comportamentos socialmente habilidosos por parte dos gestores são cada vez mais exigidos e necessários nos contextos de trabalho. São eles que devem promover e incentivar que as tarefas de trabalho sejam realizadas corretamente, distribuindo-as da melhor maneira, bem como orientando, corrigindo, supervisionando, motivando e elogiando os trabalhadores, de modo a promoverem um ambiente justo, adequado e saudável de trabalho.

Suas responsabilidades envolvem, portanto, o estabelecimento de constantes relações interpessoais com seus liderados, nas quais os comportamentos socialmente habilidosos poderão não só favorecer para que ocorram de forma mais adequada, mas também estimular a presença da confiança mútua, do respeito ao outro, do bem-estar e da satisfação da equipe, além de melhores resultados organizacionais.

Em vista dessas constatações, como os estudos sobre HSP no Brasil ainda são escassos, assim como exemplos sobre THSP e seus resultados, um campo vasto e importante para mais investigações e pesquisas se estabelece. Aos setores de gestão de pessoas nas organizações, cabe compreender a importância de comportamentos socialmente habilidosos entre os profissionais, para atender às demandas atuais das relações de trabalho e atuar na implementação de ações educativas nessa direção, especialmente para os profissionais de cargo de gestão. Desse modo, os treinamentos de habilidades sociais profissionais apresentam-se como uma importante estratégia, desde que planejados, programados, executados e avaliados por profissionais competentes e capacitados para tal.

Referências

BOLSONI-SILVA, A. T.; CARRARA, K. Intervenção em grupo para pais: descrição de procedimento. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 217-235, 2007.

BOLSONI-SILVA, A. T.; CARRARA, K. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dimensões conceitual-metodológicas. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 330-350, ago. 2010.

CABALLO, V. E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. São Paulo: Santos, 2006.

CANÊO, L. C.; SANTOS, L. H. Z. Treinamento de habilidades sociais. *In*: GOULART JUNIOR, E.; CANÊO, L. C.; LUNARDELLI, M. C. F. (org.). **Experiência em gestão de pessoas nas organizações de trabalho**. Bauru: Joarte, 2010. p. 77-87.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Competência social e habilidades sociais**: manual teórico-prático. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2017.

DEL PRETTE, A.; PEREIRA, C. de S. Procedimento de observação em situações estruturadas para avaliação de habilidades sociais profissionais de adolescentes. **Revista Psicolog**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2008.

GENTRY, W. A.; WEBER, T. J.; SADRI, G. **Empathy in the workplace**: a tool for effective leadership. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2007.

GOULART JUNIOR, E.; CANÊO, L. C. (org.). **Aprendizagens iniciais na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Bauru: Joarte, 2011.

HUNT, J. W.; BARUCH, Y. Developing top managers: the impact of interpersonal skills training. **Jornal of Management Development**, v. 22, n. 8, p. 729-752, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710310487882>

O DELIUS, C. C.; ONO, R. N.; ABBAD, G. da S.; ALBUQUERQUE, P. H. M. Atitudes e habilidades sociais para o trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 2, p. 175-196, mar./abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140057>

RIMOLDI, L. P.; SILVA, V. V. P. da; GOULART JUNIOR, E.; BOLSONI-SILVA, A. T. Programa de treinamento de habilidades sociais para gestores de enfermagem de uma instituição hospitalar. *In*: GOULART JUNIOR, E.; CANÊO, L. C. (org.). **Aprendizagens Iniciais na Área de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Bauru: Joarte, 2011. p. 134-144.

RODRIGUES, M. de S.; ARAUJO, E. A. S. de; RIBEIRO, M. J. F. X.; RÚBIO, J. M. L. Habilidades interpessoais nas competências gerenciais e de liderança. *In*: DEL PRETTE, Z.; SOARES, A. B.; PEREIRA-GUIZZO, C. de S.; WAGNER, M. F.; LEME, V. B. R. (org.). **Habilidades Sociais**: diálogos e intercâmbios sobre pesquisa e prática. Nova Hamburgo: Editora Sinopsys, 2015. p. 462-496.

SILVA, L. A. de S. S.; GOULART JUNIOR, E.; CAMARGO, M. L.. Considerações sobre a importância da competência interpessoal no repertório comportamental de gestores organizacionais. **Revista Labor**, Fortaleza, v. 1, n. 22, p. 65-83, 2019. DOI: <https://doi.org/10.29148/labor.v1i22.42266>

SILVEIRA, A. de M.; GOULART JUNIOR, E.; CARDOSO, H. F.; BOLSONI-SILVA, A. T. Identificação de habilidades sociais profissionais em líderes que atuam em unidades acadêmicas e administrativa de uma IES-pública. *In*: GOULART JUNIOR, E.; CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C. de (org.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional na Formação do Psicólogo**. Araraquara: Letraria, 2016.

SOARDO, É. de S.; FANTON, J. P.; GOULART JUNIOR, E. Treinamento e desenvolvimento (T&D) de líderes: relato de experiência de estágio em um serviço da assistência social. *In*: GOULART JUNIOR, E.; CAMPOS, D. C. de; CARDOSO, H. F.; CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. (org.). **Práticas Formativas em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional**: experiências de estágio. Araraquara: Letraria, 2020.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERSING, T.; PETERSON, S. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2007. DOI: [10.1177/0149206307308913](https://doi.org/10.1177/0149206307308913)

PARTE 3

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A digitalização do processo de recrutamento e seleção: um estudo de caso em meio à pandemia de COVID-19

Liz Anne de Souza Sampaio e Silva
Renato Dias Baptista

Introdução

Não é de hoje que o mundo do trabalho tem passado por profundas e cada vez mais aceleradas transformações, principalmente aquelas proporcionadas pelas revoluções industriais. As três primeiras revoluções industriais trouxeram a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia da informação, elevando a renda dos trabalhadores e fazendo da competição tecnológica o cerne do desenvolvimento econômico. A quarta revolução industrial, que terá um impacto mais profundo e exponencial, se caracteriza por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico. (INDÚSTRIA 4.0, 2020).

A quarta revolução industrial, também chamada de Indústria 4.0, tem como objetivo, segundo Lydon (2015), melhorar os processos de fabricação em uma série de dimensões, incluindo eficiência, capacidade de resposta e a capacidade de satisfazer as necessidades individuais dos clientes em tempo hábil. Tais melhorias de processos também podem ser observadas em empresas do setor comercial e setor de serviços, inovações estas que são caracterizadas principalmente por avanços tecnológicos. As tecnologias empregadas na Indústria 4.0 tem grande potencial para continuar a conectar mais bilhões de pessoas à internet, melhorar drasticamente a eficiência das empresas e organizações e ajudar a regenerar o ambiente natural, através de um melhor gerenciamento de ativos (SCHWAB, 2016).

Rogers (2016) identificou que cinco domínios principais descrevem o cenário atual de transformação digital dos negócios: clientes, competidores, dados, inovação e valor, considerando que as tecnologias digitais estão redefinindo muitos dos princípios estratégicos relativos a cada um desses cinco domínios. Na esfera do cliente, a transformação digital está mudando como os clientes descobrem, avaliam, compram e usam produtos e como eles compartilham, interagem e permanecem conectados com as marcas. No âmbito da concorrência, as tecnologias digitais estão tornando cada vez mais comuns os modelos de

negócio de Plataforma, que permitem que uma empresa crie e capture valor, ao facilitar as interações com clientes, tornando a competição cada vez mais uma busca de um maior sucesso em servir o consumidor final.

Em relação ao domínio dos dados, Rogers (2016) ressalta também que a transformação digital possibilita o levantamento de informações sobre como os negócios produzem, gerenciam e utilizam dados, podendo ser utilizados com novas ferramentas analíticas que permitem que as empresas façam novos tipos de previsões e descubram novas fontes de valor. No âmbito da Inovação, a transformação digital permite o processo do desenvolvimento de novas ideias, possibilitando interatividade, economia de tempo e redução de custos, uma vez que as decisões são tomadas com base na validação dos clientes. O quinto domínio defendido por Rogers (2016) é o valor que uma empresa oferece aos seus clientes e, na era digital, se faz necessário que as empresas sigam um caminho de evolução constante, orientado a tecnologias, como uma maneira de ampliar e melhorar suas propostas de valor.

Segundo Mundim e Siestrup (2019), tal definição de transformação digital adotada por Rogers (2016) traz uma visão macro deste conceito, referindo-se a um fenômeno global. As empresas estão buscando tal transformação para sustentar a vantagem competitiva no longo prazo diante das mudanças que emergem com as novas tecnologias digitais. De forma não excludente, ao adotar-se uma visão micro, o termo “transformação digital” é usado também para referir-se à transformação individual pela qual uma empresa precisa passar para tornar-se um negócio digital. O somatório das transformações digitais em escala micro contribuirá para o fenômeno macro, a acontecer em escala global (MUNDIM; SIESTRUP, 2019).

A revolução digital advinda da Indústria 4.0 tem causado rupturas em todas as organizações por meio da transformação digital e a forma como as pessoas vivem, trabalham e se comunicam também tem sofrido importantes transformações (SANTOS, 2019). Silveira (2017) destacou que os profissionais também precisarão se adaptar, pois, com organizações ainda mais automatizadas, novas demandas surgirão enquanto algumas deixarão de existir, uma vez que os trabalhos manuais e repetitivos já vêm sendo substituídos por mão de obra automatizada; com a indústria 4.0, isso tende a aumentar.

É observável que, em algumas organizações, há variáveis que contribuem como facilitadoras para uma melhor adaptação às inovações tecnológicas proporcionadas pela quarta revolução industrial. É imprescindível que o ambiente organizacional seja aberto e receptivo a ideias e à criatividade de seus colaboradores, mas, por si só, essa receptividade não se sustenta. Segundo Alencar (1997), a inovação surge das ideias criativas das pessoas e, para que se torne real, depende de elementos como recursos materiais, conhecimento

e motivação. Além disso, Parolin, Vasconcellos e Bordignon (2006) afirmam que empresas situadas em países em desenvolvimento tendem a gerar uma capacidade de aprendizagem dinâmica sobre processos de gestão que viabilizem, ou atuem, como facilitadores à inovação.

Porém, é também importante considerar que algumas empresas podem ser um pouco mais resistentes à transformação digital, tendo preferência pela utilização de modelos de trabalho tradicionais, seja por resistências culturais ou até mesmo pela escassez de recursos financeiros destinados às mudanças ou inovações. Entretanto, as pessoas representam parte essencial no processo de transformação digital, uma vez que, diante de algo inovador com possibilidades de alterar as práticas comuns de trabalho e atualizar os funcionários para o futuro, ocorre o medo real de substituição, quando percebem o abalo provocado pela tecnologia. Assim, podem se tornar resistentes às mudanças de forma consciente ou inconsciente ao ver sua forma de trabalho, sua função/emprego alteradas e acreditarem estar sendo ameaçados (NACIF, 2020).

Em contrapartida, Andrade, Rainatto e Renovato (2019) reforçam que, na realidade, os trabalhadores serão grandemente beneficiados pela transformação digital e para engajá-los nos processos é necessário estabelecer o nexo entre inovação tecnológica e tomada de decisão horizontal, podendo propiciar uma melhor difusão de responsabilidade e aumento de autonomia, criatividade e habilidade entre os trabalhadores. Por meio de treinamentos abrangentes, organização e desenho do trabalho, é possível propiciar uma transição bem-sucedida e bem recebida pela força de trabalho (MAYNARD, 2015).

A aceleração tecnológica advinda de uma pandemia

Inúmeros fatores alavancaram a transformação digital nos últimos anos, possibilitada, por exemplo, pela gestão informacional decorrente de uma maior geração de dados por tecnologias como Big Data e internet das coisas, como também pelo desenvolvimento de ferramentas mais robustas para análise e tratamento desses dados através de inteligência artificial, geoanálise e computação cognitiva (FRANCISCO; KUGLER; LARIEIRA, 2017). Além disso, a competitividade crescente entre as organizações também é um importante acelerador da transformação digital, tendo em vista que cada vez mais empresas têm adotado tecnologias para expansão de seu resultado. Outro fator foi o surgimento de metodologias ágeis que permitem uma adaptação mais rápida a tecnologias e, por consequência, uma maior agilidade nos processos.

Mais recentemente, um dos grandes motivadores para a aceleração da implementação de tecnologias foi a reconfiguração da dinâmica organizacional advinda do surgimento de

uma doença viral surgida na China, que acabou tomando uma proporção global, fazendo com que o cenário empresarial precisasse ser repensado.

A doença conhecida por COVID-19 é causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 que, segundo o Ministério da Saúde (2020), se apresenta por meio de um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. De acordo com a Organização Mundial da Saúde – OMS (2020), a maioria dos pacientes com COVID-19 (cerca de 80%) pode ser assintomática e cerca de 20% dos casos pode requerer atendimento hospitalar por apresentar dificuldade respiratória; desses casos, aproximadamente 5% podem necessitar de suporte para o tratamento de insuficiência respiratória. Por possuir um caráter altamente transmissível, fez-se necessário que países em todo o mundo adotassem medidas de isolamento social como forma de evitar o contágio de seus cidadãos.

Tais medidas de isolamento social também tiveram de ser implementadas em diversas organizações de trabalho, fazendo com que muitas empresas, de distintos setores, tivessem de adaptar seu modelo de trabalho para um formato de teletrabalho, definido, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), como uma atividade laboral realizada à distância (trabalho remoto), inclusive em casa (*home-office*), utilizando computadores e dispositivos de comunicação móveis, como telefones, celulares e aplicativos (PÉREZ-NEBRA; CARLOTTO; STICCA, 2020).

O modelo de trabalho que, até então, era visto com resistência por muitas organizações teve de ser implementado de maneira compulsória por algumas categorias profissionais em meio à pandemia de COVID-19. As organizações que não possuíam esse modelo de trabalho precisaram se adaptar rapidamente, sem que de fato estivessem preparadas para isto e tampouco que suas atividades e tarefas de trabalho tivessem sido desenhadas para serem executadas à distância (GONDIM; BORGES, 2020). Contudo, as organizações que já tinham como prerrogativa o trabalho em *home-office* ou que estudavam a possibilidade de teletrabalho, com demandas desenhadas por meio de tecnologias advindas da Indústria 4.0, certamente tiveram de expandir e acelerar o processo de digitalização.

O processo de transformação digital se tornou uma importante prioridade do dia para a noite em uma boa parte das empresas. Planos que foram avaliados por anos e que foram postergados por pura comodidade saíram das gavetas e se tornaram a única opção para a manutenção do faturamento da maioria (GOMES; LONGO, 2020). Dessa forma, os negócios que estavam em estágio avançado de transformação digital puderam se adaptar melhor a essas novas condições, enquanto os negócios tradicionais se viram forçados a se adaptar abruptamente. Muitas organizações – sobretudo do varejo – buscaram formas de reinventar seu modelo de negócios; a fim de continuar em operação, elas demandaram o auxílio

de tecnologias digitais para dar continuidade à comercialização e ao consumo de bens e serviços (GUIMARÃES JR. *et al.*, 2020).

No esforço de adaptar condições de trabalho em meio a um contexto complexo e repleto de incertezas, é preciso garantir o engajamento dos funcionários, manter a produtividade, disseminar boas práticas de higiene e informações confiáveis sobre o avanço do coronavírus. A área de Recursos Humanos pode mostrar seu protagonismo, aliando esforços com gestores e líderes para garantir a saúde do negócio (CEPELLOS, 2020). O setor de Recursos Humanos (doravante RH), neste cenário de crise, tem desempenhado um importante papel que vai além do fornecimento de ferramentas para minimizar as perdas de capital humano da empresa; o setor tem garantido que os propósitos da organização estejam bem definidos e integrados aos seus valores. Assim, com o apoio do RH, as organizações que buscam atravessar a crise devem investir na gestão de pessoas, processos e tecnologia, permitindo uma tomada rápida e acertada de decisões (ATHANASE, 2020).

A transformação digital na área de Recursos Humanos

Mesmo antes da pandemia, a empresa americana Deloitte (2017) — especializada em auditoria e consultoria empresarial — relata que uma das áreas de maior atenção nos processos de transformação digital das organizações é o setor de RH. Nos últimos cinco anos, a área passou por uma rápida evolução e introduziu diversas adaptações para operar plataformas digitais capazes de executar as rotinas com grandes volumes de dados que geram *insights* para que os líderes possam tomar as melhores decisões (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

Assim, é possível afirmar que a área de RH também foi impactada pelos avanços tecnológicos advindos da mais recente revolução industrial. Dessa forma, o RH 4.0 passou a ter em vista a utilização de sistemas inteligentes, *machine learnings* (BERTIN *et al.*, 2019) e *people analytics* para gestão de seus talentos. Este último promete ajudar as organizações a entender sua força de trabalho como um todo, gerando dados sobre o desempenho de seus funcionários mediante o uso de sistemas de informação e ferramentas de análise preditiva, de acordo com o perfil do colaborador (PAPE, 2016). As tecnologias em *people analytics* também podem auxiliar na otimização do recrutamento, avaliação, promoção, remuneração, rotatividade e outros aspectos da gestão de recursos humanos (TURSUNBAYEVAA; LAURO; PAGLIARIA, 2018).

A legitimidade da relação entre tecnologia e RH se concretizou sob a ótica da automação aplicada a processos que permitam a evolução e a melhoria do desempenho humano para os negócios que desejam se destacar, considerando os resultados obtidos e a capacidade de

promover novas e positivas experiências, tanto para os funcionários que já fazem parte da empresa, como para candidatos que possam vir a compor suas equipes (MICHAILIDIS, 2018). Desta forma, os RH's poderão assumir um papel com mais responsabilidade e importância na organização e terão uma oportunidade crítica para ajudar a implementar a transformação digital numa organização (JAIN, 2018).

Neste sentido, o setor de RH passou a adotar sistemas operacionais com o objetivo de proporcionar economia de custos e de tempo, facilitar e organizar o desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão de pessoas e contribuir para estratégias organizacionais. Tais sistemas são projetados para registro e rastreamento de dados e informação de todos os colaboradores, possibilitando uma integração das responsabilidades do setor, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, pagadoria, benefícios e demais funções (BERTIN *et al.*, 2019). Segundo Michailidis (2018), a Inteligência Artificial (IA) contida nesses sistemas operacionais tem trazido soluções virtuais que proporcionam a automatização de diversas tarefas, transformando e impactando todas as áreas.

A empresa do presente estudo, por exemplo, tem investido na transformação digital no setor de RH, buscando plataformas que tragam essa IA para demandas de Avaliação de Desempenho e Gestão de Clima, além de ações de Treinamento e Desenvolvimento e educação corporativa, que passaram a contar com uma plataforma de *e-learning*, criando um ambiente virtual de aprendizagem e possibilitando autonomia na aquisição de conhecimentos e uma gestão das capacitações mais organizada.

Ao se levar em conta os processos impactados pela digitalização da área de recursos humanos, uma das tarefas mais automatizadas foi de “recrutar e selecionar pessoas”. O subsistema de recrutamento e seleção (R&S) tem como grande desafio minimizar os erros de contratação, garantindo a pessoa mais adequada para executar uma função. Deste modo, o uso da Inteligência Artificial pode vir a contribuir com a gestão das informações e direcionar a escolha dos candidatos, o que torna a ação mais precisa no que diz respeito à aderência ao perfil da vaga, além de contribuir com a construção de uma base de dados para futuras contratações (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019). Ademais, Michailidis (2018, p. 177) reforça que outro benefício na adoção de sistemas de Inteligência Artificial no processo de R&S é a capacidade de otimizar a “seleção de um conjunto diversificado de candidatos mediante uma plataforma de avaliação algorítmica, que pode ser configurada para reduzir preconceitos e maximizar a objetividade”.

Diante desses aspectos, as tecnologias utilizadas em R&S beneficiam tanto as empresas quanto as pessoas, pois fomentam um espaço para que as decisões sejam mais rápidas e efetivas e também tornou possível controlar grandes quadros de funcionários. Isso ampliou

tanto o universo dos candidatos quanto a produtividade da equipe envolvida nos processos seletivos (CRIVELLARO, 2018). Assim, levando-se em conta o atual contexto gerado tanto pela Revolução 4.0, como pela pandemia de COVID-19, o processo de R&S digital tornou-se imprescindível para que as organizações continuassem a operacionalizar os processos de contratação.

Caracterização da pesquisa

O presente estudo de caso tem como objetivo geral identificar como a pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital no R&S, numa empresa brasileira de grande porte. Como objetivo específico, buscou-se identificar quais foram os principais impactos gerados nos indicadores de R&S, tais como: número de candidatos por vaga e tempo de seleção, no período de maio a agosto de 2020.

O estudo, em termos de classificação metodológica, caracteriza-se como pesquisa-ação, definida por Thiollent (2011) como um tipo de pesquisa social, com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo operativo ou participativo.

As informações e dados da empresa foram coletadas pela própria pesquisadora, obtidos por meio de relatórios internos. A pesquisa buscou descrever os recursos e tecnologias utilizados pela organização para resolução do problema de morosidade em seu processo de R&S, partindo do pressuposto de que, ao se contratar um *software* para automatização desse processo, haveria uma diminuição no tempo de seleção.

A organização

A empresa estudada foi fundada no ano de 1973 e atua como um distribuidor atacadista a nível brasileiro, sendo considerada uma organização de grande porte. Possui aproximadamente 2000 funcionários, diretos e indiretos, distribuídos por sete estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná e Santa Catarina. A matriz e sede administrativa da empresa é localizada no interior de São Paulo e a empresa também possui uma unidade na região metropolitana do Rio de Janeiro e outra unidade no interior de Minas Gerais. Uma parte dos funcionários fica alocada nas unidades da empresa, porém, a equipe comercial externa, que é de aproximadamente 850 funcionários, faz as vendas e a visita aos clientes em regiões diferentes dos sete estados em que a empresa atua.

Por muito tempo, a organização foi administrada pela família de seu fundador, passando por um processo de profissionalização entre os anos de 2014/2015. Ainda como único acionista, o fundador e atual presidente da empresa delegou seus herdeiros a comporem o grupo de Conselho Familiar, a fim de que ficassem a par das principais decisões estratégicas da empresa. A área de recursos humanos, portanto, passou a ter um papel estratégico na organização, respondendo diretamente à vice-presidência. A gerência de recursos humanos é atualmente dividida em duas coordenações: Administração de pessoal e Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO).

É na coordenação de DHO que estão alocadas as demandas de Gestão por Desempenho, Gestão de Clima Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção, que estão sob responsabilidade de uma equipe composta por sete profissionais, com cargos de coordenador, especialista, analista, além de um estagiário. As demandas de R&S sempre foram as mais significativas dentro da área, com uma média de aproximadamente 30 vagas por mês, tanto do eixo operacional, como do eixo profissional e de liderança.

Análise do cenário anterior

Com base nos relatórios fornecidos pela empresa, a organização demonstrou não ter dificuldade para atração de candidatos para as vagas em aberto, recebendo inúmeros currículos por *e-mail*, por indicações de seus funcionários e por instituições da cidade em que está localizada, uma vez que é uma referência em seu segmento de atuação. Além disso, muitos currículos eram impressos pelos candidatos e deixados diariamente nas portarias da empresa. As vagas, geralmente divulgadas em jornais da cidade, Facebook e LinkedIn da empresa, chegavam a receber por *e-mail* entre 70 e 150 currículos para cada vaga aberta do eixo operacional e de 30 a 80 currículos quando eram vagas do eixo profissional. Além disso, haviam os currículos deixados nas portarias, que não eram contabilizados, ou seja, havia diversas fontes e a divulgação também não era unificada.

O grande número de currículos recebidos nem sempre significava que a maioria dos candidatos atendia aos requisitos da vaga. Esse processo de verificação de currículos tomava grande parte do tempo e da rotina da equipe de DHO, que precisava classificar a aderência dos currículos às oportunidades de contratação. Os currículos eram separados de acordo com as áreas de atuação da empresa: Logística/Transporte, Administrativo, Comercial, Tecnologia da Informação, Recursos humanos, etc. e arquivados em pastas físicas; já os recebidos via *e-mail* eram arquivados em pastas virtuais, também de acordo com a área de atuação.

Os currículos virtuais bem como os físicos correspondiam ao banco de candidatos da empresa, que era consultado à medida que surgiam novas vagas. Porém, uma das dificuldades era que, ao surgir uma vaga, a equipe precisava olhar novamente currículo por currículo para verificar se era ou não um candidato cujas experiências correspondessem ao cargo; além disso, havia muitos currículos repetidos. Outro entrave era que, ao arquivar os currículos por cerca de seis meses, o banco de talentos nem sempre estava com informações atualizadas.

Para controle e organização interna, a equipe de DHO utilizava uma planilha de Excel com o nome do candidato, a vaga para a qual ele foi convocado, a data da entrevista e um breve parecer do candidato entrevistado. Também era mediante essa planilha que a equipe conseguia verificar se um candidato já havia realizado ou não uma entrevista na empresa, bem como o parecer do seu entrevistador no processo seletivo em questão. O processo, de forma geral, era manual e, desde a abertura da vaga até sua finalização, demorava em média 33 dias.

A implantação do sistema

Diante do cenário anterior, a empresa já tinha como objetivo agilizar os processos seletivos e tornar as contratações mais assertivas; também já vinha identificando a necessidade de se obter uma ferramenta que pudesse deixar o R&S mais estratégico, mais digital e rápido. Foi, portanto, no último trimestre do ano de 2019 que o assunto foi discutido pela Coordenação de DHO, a Gerência de RH e a Diretoria da empresa, que acabou aprovando um orçamento para essa finalidade.

Com o levantamento da necessidade e o orçamento aprovado, a coordenação de DHO buscou uma ferramenta que pudesse integrar todas as etapas de Recrutamento e Seleção: i) a publicação e divulgação da vaga direto pela plataforma, ii) filtros, análise e triagem de currículos, iii) classificação automática dos candidatos, iv) processo seletivo automatizado, v) banco de currículos e iv) indicadores de R&S. A realização de um mapeamento do mercado possibilitou identificar um fornecedor adequado às necessidades da área. Eles eram representantes de um sistema que permitia um processo de R&S totalmente automatizado, intuitivo, com fácil análise de currículos, com um gerenciamento do processo seletivo visual e dinâmico, tanto para a equipe de DHO, como também para os candidatos interessados em trabalhar na empresa.

O processo de contratação, que durou mais ou menos um mês e meio, envolveu toda a parte burocrática, contando com a participação da área jurídica da empresa e área comercial do fornecedor. Finalizada a contratação, no mês de março de 2020, foi iniciado um processo

de implementação da ferramenta, com duração prevista de dois meses, até que estivesse completamente ajustada para o início de sua utilização. Neste processo, foi necessário considerar a adequação de ferramenta de acordo com a política de R&S adotada pela empresa, as áreas de atuação, as unidades, os cargos e os usuários da plataforma, bem como treinar toda a equipe, deixando-os habilitados para passar a utilizar em seu dia a dia. Ademais, prezando pela experiência do candidato, a intenção de adotar um *software* de R&S também era unificar as candidaturas às vagas e o cadastro no banco de talentos em um único local, denominado como a página de carreiras da empresa. Dessa forma, esse espaço também precisou ser ajustado de acordo com a identidade visual da empresa e com informações institucionais.

Com os ajustes realizados, na segunda quinzena de março do mesmo ano, houve o crescimento da pandemia de COVID-19 no Brasil, obrigando a equipe de DHO e o fornecedor a acelerar o início da utilização da ferramenta, uma vez que, sendo necessário o isolamento social e o trabalho remoto, todos os processos seletivos tiveram de ser, do dia para noite, adaptados para o modelo digital. Assim sendo, a responsável pela parametrização da ferramenta e ponto focal de contato com o fornecedor ficou responsável por treinar toda a equipe de DHO para que conseguissem utilizar todas as funcionalidades do *software* no R&S das vagas que ficarem responsáveis.

A análise do cenário atual e os resultados obtidos

Com o advento da pandemia de COVID-19, todas as etapas dos processos seletivos para as vagas em aberto, passaram a ocorrer de forma *on-line* e, em decorrência de um cenário de incerteza econômica gerado pela doença, a empresa acabou suspendendo temporariamente as contratações, fator que se estendeu até o mês de abril.

Com a criação de um Comitê de combate e prevenção à COVID-19, a empresa adotou o formato de trabalho *home office* para a maioria dos colaboradores dos escritórios e reforçou medidas de higiene e distanciamento social para os funcionários da área operacional, cuja atividade laboral não poderia ser realizada de maneira remota. Com todas as medidas tomadas e com uma análise prévia do impacto econômico gerado pela pandemia de COVID-19, no final de maio, ainda com cautela, a empresa voltou a contratar, permitindo, pela primeira vez, a utilização do novo *software* de Recrutamento e Seleção.

Ao retomar algumas contratações, a área de DHO, em parceria com a área de *marketing*, precisou trabalhar na divulgação da página de carreiras, como fonte centralizada para candidaturas. Assim, iniciou a divulgação da campanha nas redes sociais da empresa, além

de colocar nas portarias um cartaz com um *QR code* que direciona o candidato diretamente para a página de carreiras. Outra medida adotada foi incluir uma mensagem automática no *e-mail* que até então recebia os currículos, para que os candidatos, ao enviar seu currículo, fossem informados de que a candidatura também deveria ocorrer pela página de carreiras. Como era comum o recebimento de currículos por indicação dos funcionários, a área de DHO também considerou importante fazer a divulgação da página de carreiras na intranet da empresa e enviar um *e-mail* informativo com orientações para todos os funcionários.

Desde o primeiro mês de utilização do *software*, os resultados com a atração de talentos para banco de currículos demonstraram ser promissores, considerando que, em um período de 19 dias, entre os dias 12 a 31 de maio, 394 pessoas se cadastraram pela página de carreiras, seja através de candidatura às vagas em aberto ou pela inscrição no banco de talentos. Com a divulgação da página de carreiras nas redes sociais da empresa, que ocorreu apenas no segundo mês de sua utilização, a chamada de candidatos teve 2321 cadastrados e, no terceiro e quarto mês, foram 1417 e 1125, respectivamente, totalizando um banco de talentos com 5257 profissionais, conforme representado na Tabela 1.

Tabela 1 - Relação: número de candidatos cadastrados por mês

Maio	Junho	Julho	Agosto	Total
394	2321	1417	1125	5257

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

No primeiro mês de retomada dos processos seletivos, foram criadas apenas 6 vagas, sendo 2 vagas de estágio, 2 vagas do eixo de liderança, 1 vaga do eixo profissional e 1 vaga do eixo operacional. Ao todo, a equipe de DHO levou em média 15,6 dias para finalizar todo o processo seletivo, desde a data de abertura da vaga até a data em que o candidato aceitou a proposta. Para essas 6 vagas, foram 41,3 candidatos por vaga, sendo que a vaga que teve mais candidatos pertencia a uma posição de liderança, com 181 interessados.

No segundo mês, houve um grande salto no número de vagas, totalizando 27 vagas, sendo 1 vaga de estágio, 2 vagas de liderança, 7 vagas do eixo profissional e 17 vagas do eixo operacional. As vagas foram trabalhadas em uma média de 16 dias, considerando desde a abertura da vaga até a data em que o candidato aceitou a proposta. Foram em média 123,15 candidatos por vaga, sendo que a vaga que teve maior número de candidaturas foi uma vaga do eixo operacional, para a unidade do Rio de Janeiro, com 658 interessados.

No terceiro mês, foram abertas 23 vagas, sendo 1 vaga de estágio, 2 vagas de liderança, 8 vagas do eixo profissional e 12 vagas do eixo operacional. As vagas foram trabalhadas por

uma média de 16,6 dias, com uma média de 85,6 candidatos por vaga. A vaga com maior número de candidatos interessados foi uma vaga do eixo operacional para a matriz, com 367 candidatos interessados.

No mês de agosto, foram abertas 37 vagas, sendo 1 vaga de estágio, 2 vagas de liderança, 6 vagas do eixo profissional e 28 vagas do eixo operacional. A equipe de DHO levou em média 15,7 dias para finalizar as vagas, que tiveram uma média de 50,37 candidatos interessados. A vaga que teve mais inscritos foi uma vaga do eixo de liderança, com 211 candidaturas. Através da Tabela 2, é possível observar todos os dados apontados.

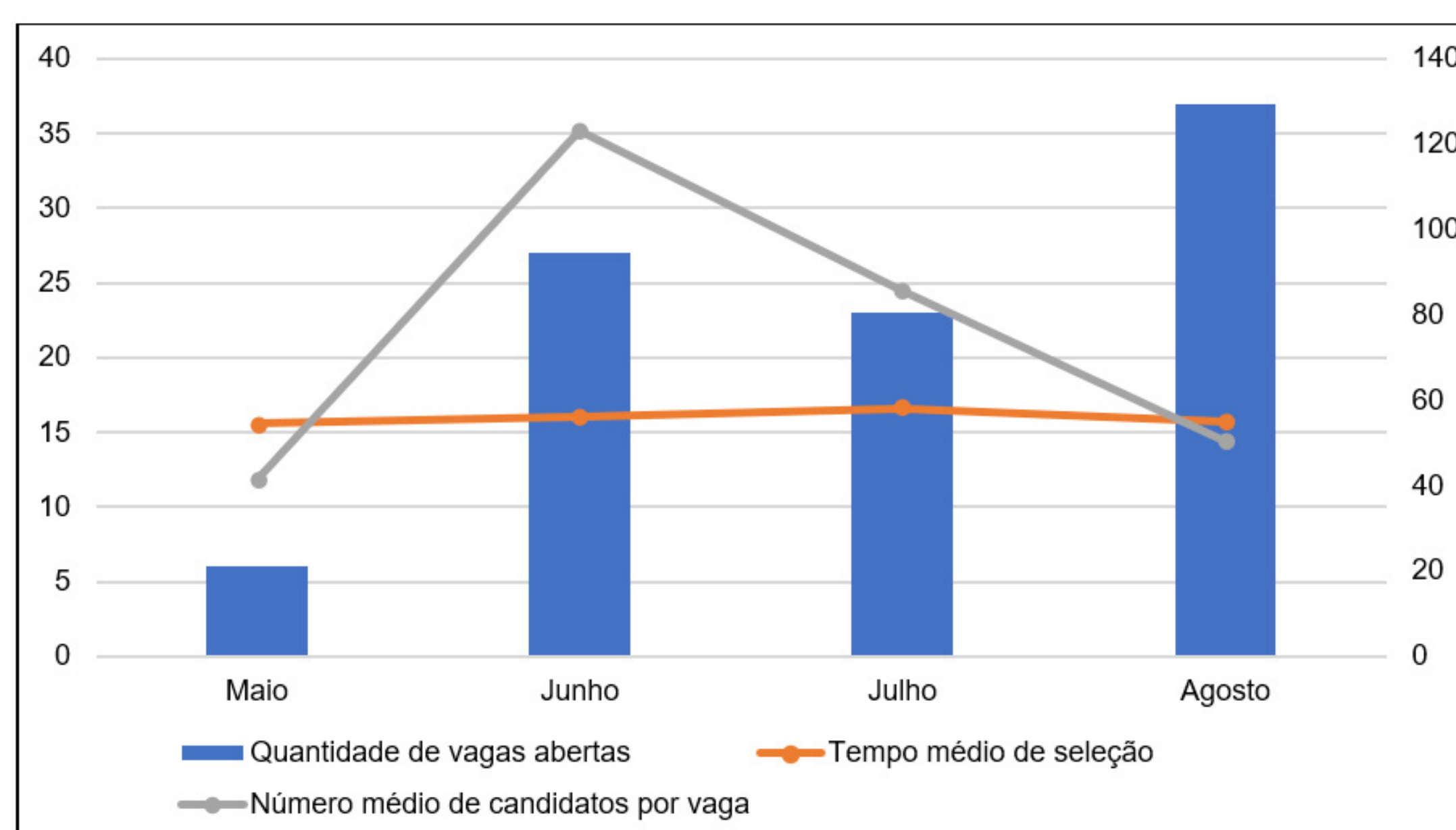
Tabela 2 - Relação indicadores x mês

Indicadores	Maio	Junho	Julho	Agosto
Quantidade de vagas abertas	6	27	23	37
Tempo médio de seleção (em dias)	15,6	16	16,6	15,7
Número médio de candidatos por vaga	41,3	123,15	85,6	50,37

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

Em suma, os indicadores acima mencionados podem ser melhor visualizados no gráfico abaixo. O gráfico ilustra a quantidade de vagas abertas por mês, o tempo médio de duração das seleções (em dias) e o número médio de candidaturas por vaga, ilustrando um comparativo da evolução dos indicadores nos meses de maio, junho, julho e agosto.

Gráfico 1 - Indicadores x Mês



Fonte: Elaboração própria

Com base no que era vivenciado anteriormente pela área de DHO da respectiva organização, os processos seletivos tornaram-se, de maneira geral, mais ágeis, seja por conta da pandemia, que os obrigou a migrar para um formato digital, seja pela implementação do *software* de R&S, que melhorou o gerenciamento dos processos seletivos, além de aumentar a atração. Além disso, tornar o processo seletivo digital possibilitou uma redução de custos no que diz respeito à impressão de currículos e materiais disponibilizados aos candidatos quando participavam de alguma etapa presencial do processo seletivo (ficha de cadastro, avaliações de conhecimento, materiais de dinâmica, etc.).

Perspectivas futuras

Para considerações futuras, considerando o número de vagas que são trabalhadas por mês, é de suma importância que a organização continue trabalhando com a captação de currículos e com o fortalecimento de sua marca empregadora, para que consiga melhorar a performance de seus indicadores de R&S.

Também é importante salientar que ainda existem alguns ajustes a serem feitos na plataforma, como a criação de uma página de carreiras para seleções internas, por exemplo, permitindo que os próprios colaboradores possam participar dos processos seletivos internos através de uma experiência digital. Além disso, ainda é comum que os candidatos, mesmo após se cadastrarem no banco de talentos, procurem colaboradores da empresa para encaminhar seus currículos à área de DHO, pois acabam por não confiar na mensagem de confirmação enviada automaticamente pela plataforma ao *e-mail* do candidato cadastrado, principalmente para aqueles mais voltados para a área operacional.

Com os dados da pesquisa, foi possível identificar que a ferramenta trouxe mais eficiência aos processos de recrutar e selecionar pessoas, dentro de um período de quatro meses. Contudo, para avaliar a efetividade da digitalização do R&S na organização a longo prazo, outras variáveis também devem ser consideradas na análise. Seria importante que a organização olhasse para outros indicadores, como o Turnover, a avaliação de ambientação, a avaliação de experiência e até mesmo o resultado da avaliação de desempenho dos funcionários contratados pela ferramenta.

Considerações finais

A presente pesquisa procurou identificar, por meio de um estudo de caso, como a pandemia de COVID-19 trouxe a necessidade de acelerar o processo de transformação digital de uma organização, sob a ótica de seu processo de R&S. Foi perceptível, portanto, que a

implementação de um *software* de R&S conseguiu tornar as demandas da área de DHO mais ágeis e digitais, gerando uma melhora na atratividade de candidatos para a vaga e, de modo geral, a diminuição do tempo de seleção. Além disso, com a ferramenta, a empresa conseguiu estruturar um banco de talentos com mais de cinco mil profissionais, que pode ser acessado sempre que uma nova vaga for aberta.

É de suma importância que as organizações busquem esse maior dinamismo e interatividade, permitido por algumas tecnologias, principalmente no que diz respeito a maneiras de atrair os candidatos para suas vagas em aberto. Uma vez que o candidato, ao participar do processo seletivo, tenha contato com ferramentas e tecnologias, certamente estará mais bem preparado para executar as demandas em sua área de atuação, tendo em vista que se fazem necessárias tais competências voltadas para a utilização de tecnologias no advento da revolução 4.0.

Destaca-se também que o R&S não é o único processo dentro da área de RH e que também é necessário que as organizações digitalizem outros processos, a fim de tornar a gestão de pessoas alinhada às exigências do mundo do trabalho, na Indústria 4.0.

Referências

AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACEDO, M. A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. *In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki*, v. 1, n. 1, 2019.

ALENCAR, E. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANDRADE, N. A.; RAINATTO, G. C.; RENOVATO, G. S. Transformação digital e a quarta revolução industrial: teoria da inovação disruptiva. **Revista Fatec Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios**, v. 6, n. 11, 2019.

ATHANASE, T. Pandemia: o papel estratégico do RH na crise. **Jornal Contábil**, 2020. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/pandemia-o-papel-estrategico-do-rh-na-crise/>. Acesso em: 19 set. 2020.

BERTIN, G.; PADOVAN, G. Z.; RIBEIRO, L. R.; CASTRO, R. M. RH 4.0: O que as grandes empresas vêm fazendo para se adequar à quarta revolução industrial. **A transformação digital e os novos desafios da área de recursos humanos**, Soul Editora, v. 1, p. 21-42, 2019.

CEPELLOS, V. M. Covid-19: o que esperar do futuro? Recursos Humanos na Linha de Frente. **GVExecutivo**, v. 19, n. 3, 2020.

CRIVELLARO, D. Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção. **Revista Exame**, editora Abril, 2018.

DELLOITTE. Digital HR: Platforms, people, and work. **Delloitte Insights**, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>. Acesso em: 19 set. 2020.

FRANCISCO, E. R.; KUGLER, J. L.; LARIEIRA, C. L. C. Líderes da transformação digital. **GV Executivo**, v. 16, n. 2, 2017.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOMES, J. A. P.; LONGO, O. C. Mudança de cultura e apoio da tecnologia dão base à transformação digital na construção civil no enfrentamento à crise de COVID-19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 8, p. 5, 2020.

GONDIM, S.; BORGES, L. O. Significados e sentidos do trabalho do *home-office*: desafios para a regulação emocional. **Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise COVID-19**, Central de Conteúdo COVID-19, Secad, Artmed, SBPOT, 2020.

GUIMARÃES JR, D. S.; NASCIMENTO, A. M.; RODRIGUES, G. P. A.; SANTOS, L. O. C. Efeitos da pandemia de COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

INDÚSTRIA 4.0. Disponível em: www.industria40.gov.br. Acesso em: 06 jun. 2020.

JAIN, S. Human Resource Management and Artificial Intelligence. **International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)**, v. 7, n. 3, p. 56-59, 2018.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LYDON, B. **Industry 4.0**: Should you bet on it? Automation.com, 2015.

MAYNARD, A. D. Navigating the fourth industrial revolution. **Nature nanotechnology**, v. 10/12, n. 1005, 2015.

MICHAILIDIS, M. P. Os desafios da IA e da *blockchain* nas práticas de recrutamento de RH. **Cyprus Review**, v. 30, n. 2, p. 169-180, 2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel coronavírus**. Brasília-DF. 2020. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MUNDIM, C. A.; SIESTRUP, J. F. G. **Gerenciamento estratégico da transformação digital**: perspectivas conceituais e estudo de caso de uma grande empresa petrolífera. Projeto de graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2019.

NACIF, S. **Transformação digital no varejo sob perspectiva dos vendedores de lojas físicas e das atividades tradicionais do funil de vendas**. Projeto de Mestrado em Gestão para Competitividade, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2020.

PAPE, T. Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. **European Journal of Operational Research**, v. 2, n. 252, p. 687-698, 2016.

PAROLIN, S. R. H.; VASCONCELLOS, E.; BORDIGNON, J. A. Barreiras e facilitadores à inovação. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 12-34, 2006.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; CARLOTTO, M. S.; STICCA, M. G. Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento social. **Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise de COVID-19**, Central de Conteúdo COVID-19, Secad, Artmed, SBPOT, 2020.

ROGERS, D. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business. **The Digital Age**. Columbia University Press, 2016.

SANTOS, V. P. Revolução 4.0: gestão de talentos, dois aspectos para superar os desafios. **II Seminário Internacional da Must University**, 2019.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, A. C. P.; ALBUQUERQUE, J. S. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 18-35, 2019.

SILVEIRA, C. B. O que é Indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo. 2017. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. 2017. Acesso em: 10 jul. 2020.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

TURSUNBAYEVAA, A.; LAUROC, S. D.; PAGLIARIA, C. People analytics – A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. **International Journal of Information Management**, v. 43, p. 224–247, 2018.

Seleção e contratação de pessoas com deficiência para o mercado de trabalho: desafios e possíveis caminhos

Keli Cristina Mariano Saes
Maria Candida Soares Del-Masso

Reflexões iniciais

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho há muito é discutida em diferentes grupos e contextos e cada qual imprimindo uma versão distinta sobre as possíveis dificuldades, demonstrando uma linha tênue entre o ideal e o real. A própria história da deficiência e os diferentes olhares e análises advindas de órgãos de caráter público e privado, de origem nacional e/ou internacional, assim como entidades voltadas às questões da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e no próprio meio social, demonstra os avanços conquistados, porém ainda há muito a percorrer, a realizar.

Em diferentes momentos ocorreram eventos com o objetivo de identificar, analisar, refletir e implementar garantias de direitos e deveres às pessoas com deficiências, que até hoje lutam por igualdade e equidade em seus direitos enquanto cidadãos plenos. Apesar das limitações impostas pela deficiência, no que tange à vida pessoal e profissional, eles possuem habilidades e potencialidades podendo participar ativamente de diferentes atividades educacionais, sociais, de trabalho, desde que respeitadas as suas reais condições.

No que se refere à inserção no mercado de trabalho, Jaime e Carmo (2005, p. 23) apontam a complexidade de questões, assim como as inúmeras dificuldades. Os autores citam que essa inserção no mercado de trabalho: "[...] remonta à discriminação, que começa no acesso destas pessoas à educação formal, passando por vários tipos de preconceitos, até a falta de cultura em considerá-las capazes de desempenhar atividades produtivas no mercado formal de trabalho".

Ainda hoje há sério descompasso entre educação e trabalho que afeta significativamente as pessoas com deficiência. O indivíduo, para ingressar e permanecer no mercado de trabalho:

Depende de uma boa escolarização, requisito fundamental para o sucesso profissional. O grande problema com que nos deparamos hoje, particularmente no que diz respeito ao ingresso da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, é o analfabetismo funcional

que decorre de baixa escolarização e que acaba, por consequência, na baixa qualificação para o trabalho. Se o indivíduo não for adequadamente preparado na escola, dificilmente ele ingressará no mercado formal de trabalho, que exige independência e domínio da comunicação escrita. (DEL-MASSO, 2012, p. 427).

Corroborando o aspecto da escolarização, Lorenzo e Silva (2020, p. 48) sugerem que, em análise de estudos na última década, há uma “relação entre educação e trabalho, pois a trajetória educacional repercute sobre a esfera profissional, por exemplo, na etapa de seleção entre os candidatos, tipo de vaga pleiteada e, por consequência, na remuneração”. A escolarização é fundamental para a autonomia, pois, além de prepará-lo para a vida independente, possibilita a real compreensão da sua condição de deficiência, as possibilidades e os limites com que se depara para a sua autonomia.

No entendimento da questão da deficiência e da pessoa com deficiência é importante nos reportarmos a alguns marcos históricos e teóricos ocorridos em momentos importantes enquanto demarcadores de ações voltadas às pessoas com deficiência. Algumas dessas legislações são pontuais e abordam a questão da educação e do trabalho. São elas: a Conferência Mundial de Educação para Todos, conhecida como Declaração de Jontiem (UNICEF, 1990) que alerta para a alta quantidade de crianças e jovens sem escolarização, em cujos grupos encontram-se estudantes com deficiência; a Conferência Mundial de Necessidades Educativas Especiais: acesso e qualidade, realizada pela UNESCO em 1994, cujo documento final resultou na Declaração de Salamanca e Linhas de Ação sobre Necessidades Educativas Especiais (BRASIL, 1994), que institui a educação inclusiva favorecendo com que os estudantes com deficiência sejam incluídos no ensino regular; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDBEN – Lei Nº. 9.394/1996 (BRASIL, 1996) que traz em seu bojo o Capítulo V – Da Educação Especial, contemplado pelos Artigos 58, 59 e 60, que orienta para as ações junto aos estudantes com deficiência, assim como atividades correlatas; o Decreto nº 3.298 (BRASIL, 1999) que institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, que estabelece a matrícula dos estudantes com deficiência no ensino regular; a Lei nº 13.146/2015 (BRASIL, 2015) que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência denominada como Estatuto da Pessoa com Deficiência, e mais recentemente o Decreto nº 10.502/2020 (BRASIL, 2020b), que institui a Política Nacional de Educação Especial: equitativa, inclusiva e com aprendizagem ao longo da vida, que apesar de entrar em vigor ainda precisa ser implementada a partir de diretrizes nacionais a serem elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). Embora esta última legislação esteja aprovada, ainda há caminhos a percorrer para que se torne efetiva.

A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é tema importante e nos reporta a documentos internacionais demarcadores de ações. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é referência mundial nas questões de trabalho, cuja estrutura tripartite faz com que os representantes dos empregadores e dos trabalhadores tenham os mesmos direitos que os do governo.

No Brasil, as ações da OIT tiveram início em 1950 com programas e atividades que refletiam os objetivos da organização ao longo de sua história. Além da promoção permanente das normas internacionais do trabalho, do emprego, da melhoria das condições de trabalho e da ampliação da proteção social, a atuação da OIT no Brasil se caracteriza pelo apoio ao esforço nacional de promoção do trabalho decente, conforme dados apontados pela OIT Brasil (OIT, 2020).

Assim, o primeiro documento que faz referência à deficiência, a partir do ingresso do Brasil na OIT em 1950, é a Recomendação nº 99, de 1955 (OIT, 1955), que apontava para a importância do retorno do trabalhador ao trabalho mediante a reabilitação profissional. Entretanto, essa legislação restringia-se às pessoas que já pertenciam à força de trabalho, não se aplicando às pessoas com deficiência. Posteriormente, a Convenção 159 (OIT, 1983), de 01/06/1983, relativa à Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes³ e a Recomendação 168 (OIT, 1998), de 21 de junho de 1998, relativa à Promoção do Emprego e à Proteção contra o Desemprego, ambos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que delimitam um marco importante na história, teve por objetivo a garantia e promoção da reabilitação profissional e de empregos às pessoas com deficiência ratificadas no Brasil mediante o Decreto nº 10.088, de 05 de novembro de 2019, ratificando assim o documento da OIT (BRASIL, 2019).

No ano de 1991 entra em vigor no Brasil a Lei nº 8.213/91 (BRASIL, 1991), conhecida como Lei de Cotas, que efetivamente é executada apenas 12 anos após ser promulgada mediante a Portaria nº 1.199/2003 (BRASIL, 2003), de 28 de outubro de 2003, do Ministério do Trabalho e Emprego, com a imposição de multa administrativa variável prevista no Artigo 133 e pela infração do Artigo 93 no que se refere ao preenchimento de vagas destinadas às pessoas com deficiência. Para atender e cumprir essa legislação, a empresa deve fazer a contratação de colaboradores para o seu quadro profissional na seguinte proporção:

Art. 93 - a empresa com 100 ou mais funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência, na seguinte proporção:

³ Mantivemos a grafia tal qual citada na legislação, embora o termo correto seja Pessoa com Deficiência.

- Até 200 funcionários..... 2%
- De 201 a 500 funcionários..... 3%
- De 501 a 1000 funcionários..... 4%
- De 1001 em diante funcionários 5%

(BRASIL, 1991b, p. 159).

A Lei de Cotas dá significativo valor para a Inserção das Pessoas com Deficiência (PcD) nas Empresas, assegurando uma parcela das vagas para aqueles que, por escolha própria, buscam uma colocação profissional e sua permanência no emprego. Em relação a essa porcentagem de vagas, é importante destacarmos a dificuldade em seu preenchimento. Algumas vezes por falta de pessoas com deficiência com condições de acessar essas vagas, outras vezes pela dificuldade de o empregador encontrar profissionais em condições de preenchê-las. Cabe aqui apontar dados citados por Carvalho-Freitas e Marques (2007) em relação à população mundial: cerca de 10% dessa população possui algum tipo de deficiência, o que significa algo em torno de 650 milhões de pessoas, sendo que 72% delas estão em idade produtiva e a “maioria tornou-se possuidora de algum tipo de deficiência depois dos 16 anos de idade, principalmente durante a vida laboral” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, p. 70).

Os dados atualizados em junho de 2020 pelo Relatório Anual da UNFPA citam que temos 7,8 bilhões de pessoas no mundo. Seguindo a proporção de 10% citada acima por Carvalho-Freitas e Marques (2007), temos 780 milhões de pessoas com deficiência no mundo. Embora tenhamos citado este exemplo, o valor de 10% não deve ser considerado padrão, pois vários fatores interferem nessa porcentagem para a conceituação e classificação de deficiências considerando a faixa etária, as condições sociais, as condições ambientais, de saúde, entre outros, o que demonstra porcentagens diferentes. No Relatório Mundial sobre Deficiência são ressaltados que:

As deficiências podem ser conceituadas num contínuo de dificuldades menores de funcionalidade a grandes impactos sobre a vida de uma pessoa. Os países estão cada vez mais adotando uma abordagem continuada para a mensuração, onde as estimativas de prevalência de deficiência – e funcionalidade – são derivadas de avaliações dos níveis de deficiência em múltiplas áreas. As estimativas variam de acordo com os pontos nos quais os limiares de um contínuo de deficiência são estabelecidos, e a maneira como as influências ambientais são levadas em consideração. Desagregarmos ainda mais esses dados por sexo, idade, renda, ou

ocupação é importante para revelar os padrões, tendências e outras informações sobre os “subgrupos” de pessoas que possuem alguma deficiência. (OMS, 2012, p. 22).

Embora não tão atualizados, mas com informações oficiais do Censo Demográfico do IBGE de 2010, os dados censitários do estado de São Paulo apontam que em seus 645 municípios havia população de 41.262.199 pessoas, sendo que deste grupo 3.008.617 possui algum tipo de deficiência, ou seja, 7,29% do total (SÃO PAULO, 2020). Os dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), de 2018, apontam que nesses 645 municípios 13.247.463 estão com vínculos ativos no mercado de trabalho formal e desse grupo 154.465 pessoas com deficiência, ou seja, 1,17% (SÃO PAULO, 2020). Apesar de não podermos comparar os dados devido à defasagem temporal do Censo do IBGE de 2010 e os dados da RAIS de 2018, as informações sugerem um baixo número de trabalhadores possuidores de alguma deficiência inseridos formalmente no mercado de trabalho. Essa porcentagem corrobora o que apontamos anteriormente quanto à grande dificuldade tanto da pessoa com deficiência e do empregador, quanto a inserção desse trabalhador no mercado de trabalho e a sua manutenção no emprego.

Retomando a questão da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e o preenchimento de vagas mediante a Lei de Cotas, muito provavelmente os índices de pessoas que desejam essa colocação tenderá, cada vez mais, a aumentar. Somado a isso, muitos deles poderão precisar de orientações, adequações e/ou adaptações físicas e/ou estruturais para desenvolverem com qualidade as funções que serão atribuídas para a sua efetivação profissional e permanência no emprego. Da mesma forma, as orientações, adequações e/ou adaptações físicas e/ou estruturais deverão atingir os empregadores para que possam receber seus colaboradores como profissionais plenos de seus direitos e deveres.

Muitos pesquisadores e estudiosos sobre o tema têm se debruçado quanto às questões das barreiras arquitetônicas e atitudinais no sentido amplo do termo e grande parte no aspecto escolar. Entretanto, quando analisamos a questão das barreiras arquitetônicas e atitudinais relacionadas ao mercado de trabalho e ao próprio ambiente de trabalho para as PcD, ainda há pouca literatura e pesquisas com especial ênfase na temática que envolve as barreiras arquitetônicas e atitudinais.

Apesar de não comparecer claramente nos textos, as barreiras atitudinais aparecem de forma velada, atribuindo, muitas vezes, à Pessoa com Deficiência a dificuldade de ingresso no mercado de trabalho à falta de qualificação profissional, à qualificação incompatível com as exigências do mercado de trabalho ou, ainda, argumentando que “as pessoas com deficiência preferem a segurança do BPC (Benefício de Prestação Continuada) a se arriscar

disputando uma vaga no mercado de trabalho”, conforme citam Clemente e Shimono (2015). Complementando, os autores destacam que há desafios a serem enfrentados e superados, pois temos:

[...] muita resistência acompanhada pela desinformação, preconceito, barreiras físicas e atitudinais que persistem e devem ser enfrentadas para que as pessoas com deficiência possam trabalhar. Não basta contratar e cumprir a lei se as condições para um trabalho decente não forem garantidas. (CLEMENTE; SHIMONO, 2015, p. 103).

Complementando esse argumento, Simoneli e Jackson Filho (2017) ressaltam que as questões atitudinais, aquela forma como se encara a pessoa com deficiência, são a principal barreira que impede a inserção das pessoas com deficiência no mundo do trabalho. Assim, a inclusão no trabalho, mais do que a mera contratação, “requer o enfrentamento das barreiras físicas, atitudinais, econômicas e culturais que mantêm as PcD em situação de desvantagem, de forma a construir percursos de elaboração do lugar social de trabalhador em um mercado de trabalho excludente por definição” (AOKI *et al*, 2018, p. 531).

Em relação ao direito que a Lei de Cotas atribui às Pessoas com Deficiências, Ribeiro e Lima (2010) argumentam que a Lei de Cotas pode ser discriminatória e atestar a falta de capacidade em concorrer com outros candidatos pela vaga ofertada. Isso leva muitas vezes a uma luta diária de superação, de busca por inibir os estigmas instalados por uma sociedade que julga e exclui constantemente sem ao menos conhecer com clareza do que esses profissionais são capazes. A Lei de Cotas colaborou de modo significativo para a inserção das PcD no trabalho, mas ainda há o que se fazer para que a real inclusão efetivamente ocorra. Conforme citado acima, a desinformação, um dos aspectos cruciais nessa temática, acaba consolidando uma visão equivocada do que a PcD é incapaz e de quais são as habilidades e competências exigidas para o desempenho de uma atividade profissional.

Outro fator influenciador ocorre durante o processo de seleção. O próprio desconhecimento por parte do Setor de Recursos Humanos (RH) e de seu Gestor de RH por não entenderem, atrevemo-nos a dizer que muitos não querem entender, a importância de oferecer espaço para a contratação de PcD em suas empresas acaba por já excluir esses profissionais de seus processos seletivos. Para que o processo seletivo ocorra e possa dar oportunidade a todos, inclusive aos trabalhadores com alguma deficiência, é fundamental o conhecimento prévio sobre o cargo ofertado e as habilidades que são necessárias para ocupar e executar tal função. Desse modo, possibilita que o recrutador busque nos candidatos as características e competências necessárias, nem sempre ideais naquele momento, para ocupação do cargo, e muitas vezes não visualiza a possibilidade em ser realizado por uma pessoa com deficiência,

talvez por desconhecimento das reais possibilidades, habilidades e potencialidades das pessoas com deficiência.

Há uma variável importante em relação à elevação hierárquica do cargo e as exigências aumentam de acordo com o trabalho que deverá ser executado. Isso dificulta ainda mais o processo seletivo, levando o recrutador a colocar requisitos eliminatórios muitas vezes difíceis de serem contemplados pelas pessoas com deficiência. Na maioria das vezes, as vagas oferecidas são aquelas de fácil execução, de trabalhos repetitivos, com poucas regras, com baixo risco de acidentes e muito provavelmente de difícil crescimento profissional na empresa. Essa questão poderá sugerir um desinteresse por parte das pessoas com deficiência que teriam plenas condições de ascender no cargo, ou mesmo parecer não querer trabalhar, o que nem sempre é verdadeiro.

Temos de um lado a oferta do cargo – vaga disponível, a lei a ser seguida, cumprida e passível de multa, mas esbarramos muitas vezes na mão de obra sem qualificação, com que o recrutador se depara no processo seletivo. Muitas vezes pode haver a vontade de contratar pessoas com deficiência e integrar esse indivíduo no contexto profissional. Entretanto, desconhecem como fazê-lo, como agir, como realizar essa proposta, deixando que as limitações se sobreponham às possibilidades e potencialidades das pessoas com deficiência. Não nos cabe aqui exarar um juízo de valor acerca dessas posturas, mas sim identificar quais problemas e dificuldades enfrentam e o que seria possível realizar para que esses dois contextos – pessoa com deficiência e empresa – dialogassem, visando a satisfação de ambas as partes.

Somado às dificuldades impostas pelos postos de trabalho às pessoas com deficiência, outra barreira é identificada e pode corroborar negativamente para que essas PcD tenham dificuldades em ingressar no mercado de trabalho, que é o nível de escolarização. O domínio de leitura e escrita é fundamental à maioria das atividades profissionais neste século XXI.

Pensar em programas internos nas empresas ou em parcerias com setores da sociedade que venham capacitar e ofertar conhecimentos formais, alinhados à Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), à Lei Brasileira de Inclusão (LBI) e à própria Educação de Jovens e Adultos (EJA), são possibilidades que favorecem esse grupo de PcD ter condições para a aquisição do conhecimento educacional e informação geral que favoreceram a realização de uma atividade profissional. Essas possibilidades são diferenciais capazes de ser um fator motivacional e decisivo para a inclusão profissional de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

A Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996) tem como objetivo no seu Capítulo V a Educação Especial que visa a formação do indivíduo para o exercício de sua cidadania de forma

inclusiva, ofertando dentre as áreas de atendimento a profissionalização, designada a assegurar a inclusão desses indivíduos no mercado de trabalho. Assim, oferecer programas de capacitação e formação educacional pode mudar a visão das empresas, dos empregadores e dos gestores de recursos humanos acerca da compreensão que possuem sobre as Pessoas com Deficiência e seu potencial profissional. A formação educacional é fator significativo que favorece a aprendizagem acadêmico-profissional visando a inclusão e a permanência desses indivíduos no local de trabalho. Partimos para uma determinante social, uma tarefa um tanto quanto trabalhosa, porém humana. Em todos os sentidos, ganharíamos ao conviver com as diferenças, respeitar o ritmo de cada um, olhar para as necessidades do outro, tudo se aplicando a todos. Certamente, ao dividirmos conhecimento, oferecendo e capacitando, ganharíamos um olhar humanizado, favorecendo um ambiente saudável a todos os colaboradores, inclusive os com algum tipo de deficiência.

A educação certamente é a ponte capaz de ligar todos os eixos necessários para que haja um consenso entre seleção, contratação, inclusão profissional e permanência da PcD na empresa. Igualmente devemos considerar os aspectos psicossociais intrínsecos neste processo, os quais são altamente relevantes e valem ser destacados, conforme argumentam Zanelli e Kanan (2018, p. 78):

Satisfação no trabalho, conciliação no trabalho e vida pessoal, trabalho com sentido, comunicação saudável, práticas positivas, reciprocidade, recompensa, reconhecimento e, mais do que tudo, relacionamentos saudáveis.

Todavia, ampliar o conhecimento sobre aspectos que promovem equilíbrio na relação e nas expectativas entre empregadores e empregados é saudável, desejável e recomendável; afinal locais de trabalho onde competências, autonomia, iniciativa e desenvolvimento pessoal são favorecidos é o que os trabalhadores desejam para si.

Certamente estamos comédidos a padrões que se instalaram e de certa forma movem as engrenagens para o bom andamento das empresas. Mas devemos nos reinventar e se o setor de RH for capaz de oportunizar, poderá fazer a diferença, oferecendo momentos de aprendizagem aos colaboradores com algum tipo de deficiência a realizar algo prazeroso e que guardarão entre si relações intrinsecamente positivas.

Trabalho para pessoas com deficiência

O trabalho é um instrumento efetivo de realização pessoal e inclusão social possibilitado a todos os indivíduos que dele puderem fazer parte, pois favorece a confiança e dá a oportunidade de viver em sociedade. Ao participar de um contexto profissional, os indivíduos

terão contato com infinitas diferenças, inclusive as que envolvem a questão da deficiência. Nesse sentido, o ganho é perceptível para todos, pois além do sentimento que o trabalho proporciona ao indivíduo no aspecto financeiro, está atrelado à sensação de prazer, à criação de vínculos afetivos, à sensação de bem-estar, de prover seu sustento, ser arrimo de família, de conviver com a diferença podendo aumentar a satisfação e o interesse em permanecer e se aprimorar cada vez mais desse contexto profissional e da manutenção do emprego.

O trabalho sempre fez parte da vida em sociedade. Ele é um ato de transformação da natureza e, ao transformar a natureza, transforma o próprio indivíduo. Não iremos aqui nos deter na análise da história do trabalho, da sua evolução e reorganização ao longo dos anos, mas abordaremos o seu significado e importância para as pessoas com deficiência. Não é apenas sobre ter recompensas financeiras, como citamos acima, mas uma conquista pelos que participaram ativamente dos movimentos e ações pelo mundo, buscando direitos de igualdade além de tantas pessoas com deficiência que sofreram com as barreiras e estigmas impostos pelo meio social e profissional, que muitos enfrentam e sofrem até hoje.

No Brasil, conforme mencionamos anteriormente, há duas normas internacionais devidamente ratificadas, o que lhes confere *status* de leis nacionais. A Convenção nº 159 da OIT (OIT, 1983), ratificada pelo Decreto nº 10.088 (BRASIL, 2019) e a Convenção Interamericana para a Eliminação de todas as formas de discriminação contra as pessoas portadoras de deficiência, conhecida como Convenção da Guatemala⁴, promulgada no Brasil mediante o Decreto Legislativo nº 198 (BRASIL, 2001).

No que se refere ao trabalho para as pessoas com deficiência, é fundamental que antes apontemos a concepção de pessoa com deficiência estabelecida pela Lei Brasileira de Inclusão. No Artigo 2º:

Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

§ 1º A avaliação da deficiência, quando necessária, será biopsicossocial, realizada por equipe multiprofissional e interdisciplinar e considerará:

- I - Os impedimentos nas funções e nas estruturas do corpo;
- II - Os fatores socioambientais, psicológicos e pessoais;
- III - A limitação no desempenho de atividades; e
- V - A restrição de participação. (BRASIL, 2015, p. 1)

⁴ A Convenção foi adotada e assinada por 20 Chefes de Delegação de países membros da Organização dos Estados Americanos (OEA), inclusive o do Brasil, presentes à 29ª Assembleia-Geral da OEA, realizada no período de 6 a 8 de junho de 1999, na cidade da Guatemala.

Em seu Artigo 8º, a LBI destaca que:

É dever do Estado, da sociedade e da família assegurar à pessoa com deficiência, com prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à sexualidade, à paternidade e à maternidade, à alimentação, à habitação, à educação, **à profissionalização, ao trabalho**, à previdência social, **à habilitação e à reabilitação**, ao transporte, à acessibilidade, à cultura, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à informação, à comunicação, aos avanços científicos e tecnológicos, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e das leis e de outras normas que garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico. (BRASIL, 2015, p. 3, grifo nosso).

Considerando os direitos legais às pessoas com deficiência no que tange ao trabalho, vários aspectos estão envolvidos nessa questão, como a escolarização, a adequada escolha por uma atividade profissional, a profissionalização, a habilitação e reabilitação, a inserção no mercado de trabalho e a manutenção do emprego. Entretanto, temos o outro lado da questão que é a visão do empregador, a qual iremos abordar na próxima seção.

O papel da escola é fundamental sob o nosso ponto de vista para o contexto profissional. Idealmente, cabe ao sistema educacional:

[...] introduzir conteúdos sobre o mundo do trabalho nos currículos do ensino fundamental, preparando todos os estudantes para o momento seguinte da vida, a escolha profissional. E mais do que isso, preparar futuros empregadores que possivelmente terão contato, em sua vida profissional, com trabalhadores com deficiência. A escola ao informar o estudante sobre o mundo do trabalho, sobre os trabalhadores, sobre as profissões, sobre as particularidades de cada indivíduo, poderá trazer à discussão as potencialidades e habilidades de todas as pessoas, inclusive aquelas com algum tipo de deficiência. (DEL-MASSO, 2012, p. 429).

Esse olhar atento às especificidades dos indivíduos desmitifica questões há tempos perpetuadas sobre o descrédito imputado às pessoas com deficiência quanto à atividade educacional e profissional. Com isso, a escola diminuirá o descompasso entre educação e trabalho, particularmente no que se refere às pessoas com deficiência, favorecendo para que possam planejar uma vida futura com sentido.

A temática sobre o trabalho, embora claramente apontada na LBI (BRASIL, 2015), foi destacada no Capítulo V – Da Educação Especial da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN nº 9.394/96 (BRASIL, 1996) no Inciso IV do Artigo 59 ao apontar que:

Educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora. (BRZEZINSKI, 2008, p. 280, grifo nosso).

Embora a questão de educação especial para o trabalho esteja pautada e vigente na legislação oficial, não fica claro como deveria ser realizada. No Plano Nacional de Educação (PNE), são pautadas na Meta 4 a questão dos estudantes com deficiência e nas Metas 10 e 11 a questão da profissionalização, conforme apresentados a seguir:

META 4: Universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados. (BRASIL, 2020a, p. 107);

META 10: Oferecer, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional. (BRASIL, 2020a, p. 223);

META 11: Triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público. (BRASIL, 2020a, p. 241).

Entretanto, na Meta 4, direcionada aos estudantes com deficiência, não são pautadas questões relacionadas à educação especial para o trabalho conforme mencionado na LDB. A Meta 10 pontua na estratégia 10.4: “ampliar as oportunidades profissionais dos jovens e adultos com deficiência e baixo nível de escolaridade, por meio do acesso à educação de jovens e adultos articulada à educação profissional” (BRASIL, 2020a, p. 223). Os resultados apontados na análise dessa meta demonstram que:

1. O percentual de matrículas da EJA na forma integrada à educação profissional (Indicador 10A), em 2019, é de 1,6%. Esse resultado está significativamente distante da meta estabelecida para 2024.
2. Quanto às etapas de ensino, em 2019, o percentual de matrículas da EJA integrado à educação profissional foi de 0,6%, no ensino fundamental, e 3,0% no ensino médio.

3. Nas grandes regiões do país, verifica-se o melhor resultado para a região Nordeste (3,0%) e o menor para a região Sudeste (0,5%).
4. As unidades da Federação com os resultados mais expressivos são Bahia (5,7%), Piauí (5,4%) e Alagoas (4,0%) e, com os menos expressivos, São Paulo (0,3%), Sergipe (0,3%), Mato Grosso (0,3%), Rondônia (0,2%), Minas Gerais (0,1%), Paraná (0,1%) e Acre (0,0%).
5. As escolas situadas na área urbana são responsáveis pela maior parte dessas matrículas, atingindo, em 2019, um percentual de 93,1%, ao passo que as localizadas em área rural respondem por apenas 6,9%.
6. A retração do indicador ocorreu em todas as redes de ensino, no período de 2013 a 2019: privadas (-76,8%), municipais (-73,6%), estaduais (-21,3%) e federal (-17,4%).
7. Os melhores desempenhos do indicador ocorrem na rede federal, que ofertou 75,9% das matrículas da EJA integrada à educação profissional, em 2019.
8. A maior parte das matrículas da EJA integrada à educação profissional, em 2019, é composta por mulheres (61,3%) e estudantes que se autodeclararam negros (58,2%). (BRASIL, 2020a, p. 263-267).

Embora em parte tenhamos dados positivos, eles sugerem melhoras, particularmente no que se refere aos estudantes com deficiência. Um dos itens que nos instiga é a população de estudantes com deficiência que chega ao ensino médio regular. Ademais, os que são matriculados na EJA, quais são as estratégias específicas que visem à inserção no mercado de trabalho? Eles conseguem superar o analfabetismo funcional? São questões que sugerem pesquisas futuras.

A Meta 11 enfatiza a educação profissional técnica de nível médio. No que tange às pessoas com deficiência, são mencionados em suas estratégias:

- 11.6) ampliar a oferta de matrículas gratuitas de educação profissional técnica de nível médio pelas entidades privadas de formação profissional vinculadas ao sistema sindical e entidades sem fins lucrativos de atendimento à pessoa com deficiência, com atuação exclusiva na modalidade;
- 11.10) expandir a oferta de educação profissional técnica de nível médio para as pessoas com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação. (BRASIL, 2020a, p. 241).

Na análise da Meta 11 e a implementação de suas estratégias, as principais conclusões são apontadas no relatório, abaixo citado, mas longe de resolver a questão para as pessoas com deficiência.

1. De 1.602.946 matrículas em educação profissional técnica de nível médio, em 2013, passou-se a 1.874.974, em 2019, totalizando um crescimento de aproximadamente 17,0% no período. A expansão correspondeu a 272.028 matrículas, o que representa 8,5% da expansão necessária para o atingimento da meta estabelecida para o ano de 2024.
2. A região Sudeste é a que apresenta os maiores percentuais de oferta de matrículas de educação profissional técnica de nível médio (41,9%), seguida pelas regiões Nordeste (29,6%), Sul (16,9%), Norte (6,6%) e Centro-Oeste (5,0%). Ressalta-se o expressivo crescimento da oferta ocorrido nas regiões Nordeste (55,4%) e Norte (39,5%) e as variações apresentadas para as regiões Sul (13,7%) e Centro-Oeste (9,0%), no período de 2013 a 2019. A região Sudeste, que concentra cerca de 42% da população brasileira, apresentou decréscimo de matrículas (-0,8%), contrariando o sentido apontado pelo PNE.
3. A desagregação por unidades da Federação demonstrou o cenário de relativa estagnação da Meta 11, em 2019. Metade dos estados brasileiros experimentou uma redução nas matrículas, enquanto a outra metade, mais o Distrito Federal, uma expansão.
4. Verifica-se a forte tendência de expansão das matrículas nos cursos técnicos integrados (65,2%); o crescimento, mais moderado, nos cursos técnicos subsequentes (21,4%) e para todas as outras ofertas, consistentes reduções: técnicos integrados à EJA (-11,0%), técnicos concomitantes (-18,7%) e normal/magistério (-46,6%), entre 2013 e 2019.
5. A rede federal apresentou a melhor evolução no período, com acréscimo de 47,1% nas matrículas; as redes estaduais tiveram crescimento médio de 16,6%, as privadas, de 9,4%, e as municipais apresentaram forte queda (-28,9%) no número de matrículas.
6. O crescimento da rede federal caracterizou-se pelo massivo acréscimo nas matrículas em cursos técnicos integrados (74,5%) e pela redução das matrículas em cursos técnicos integrados à EJA (-24,3%) e em cursos técnicos concomitantes (-15,3%). As matrículas em cursos técnicos subsequentes, ainda que tenham experimentado uma evolução de 41,8%, entre 2013 e 2019, estão em processo de declínio, experimentando redução de 25% desde 2015.
7. As redes estaduais apresentam um processo desigual de crescimento, com as matrículas em cursos técnicos integrados subindo 78,2%, frente a 16,6% nos cursos técnicos integrados à EJA e 5,9% nos cursos técnicos subsequentes. Para os cursos técnicos concomitantes e normal/magistério, reduções de 10,9% e 45,9%, respectivamente.
8. No âmbito das redes privadas, percebe-se um decréscimo de 32,4% nas matrículas de cursos técnicos integrados e expansão de 27,4% nos cursos técnicos subsequentes.
9. Das matrículas de EPT de nível médio, 94,9% estão em escolas localizadas em área urbana.

10. A maior parte das matrículas é de estudantes do sexo feminino (56,9%).
11. Dos estudantes da EPT de nível médio, 34,9% se autodeclararam negros; 31,7%, brancos; 0,5%, amarelos; 0,3%, indígenas; e 32,6% não se declararam.
12. Da expansão total de 272.029 matrículas, 206.037 estão no segmento público, o que representa 75,7% da expansão observada e a superação do percentual de 50% de participação prevista no PNE. Contudo, em 2019, a educação profissional técnica de nível médio interrompeu sua sequência de alta no setor público, apresentando retração de 9.913 matrículas.
13. A expansão das matrículas exclusivamente no segmento público atingiu 22,9%, em 2019. (BRASIL, 2020a, p. 256-257).

Interessante ressaltar que, na análise dos resultados dessa meta, embora os estudantes tenham se autodeclarado negros, brancos, amarelos e indígenas, não há qualquer menção, não só nesse item 11, mas nos demais itens, da condição de deficiência, o que nos leva a questionar se os estudantes com deficiência acessam essa modalidade pedagógica. Esses resultados são bastante significativos e podem impactar a vida profissional dos estudantes com deficiência que, ao não acessarem essa formação, terão dificuldades de ingresso no mercado de trabalho, a não ser que o façam por ampla concorrência sem formação técnico-profissional. A formação profissional favorece o desenvolvimento de habilidades, eleva a autoestima e favorece a autonomia.

Conforme argumentam Araújo e Dantas (2020, p. 114), o trabalho revela-se extremamente importante para a “construção do ser social, do sentido que ele pode trazer à vida, da essência humana e da subjetividade, ultrapassando a esfera da manutenção da subsistência”. Somado a isso, os autores ressaltam que, em virtude da importância que o trabalho representa, “sua ausência é capaz de interferir no estado psicológico e psicossocial dos indivíduos e, é claro que, para a PcD, a falta dele pode representar a exclusão que a sociedade impõe a este público” (ARAÚJO, DANTAS, 2020, p. 114). O trabalho agrega ao indivíduo o sentimento de pertencimento, de construção e manutenção de sua autonomia, de vida independente.

Nesse sentido, o trabalho reveste-se de significado não somente para a pessoa com deficiência, mas também para seus familiares, os quais, muitas vezes por superproteção, acabam por dificultar que a PcD tenha uma vida independente. Tudo o que querem é caminhar no seu ritmo e com as condições impostas pela deficiência que podem ser superadas com o desempenho de um trabalho que lhes agregue valor, no sentido amplo do termo.

O empregador e o trabalho da pessoa com deficiência

O ingresso no mercado de trabalho no atual momento é repleto de controvérsias, as quais são mais marcantes quando pousamos o olhar nas pessoas com deficiência. A essas pessoas o acesso, na maioria das vezes, ocorre pelo cumprimento da Lei de Cotas. As pessoas com deficiência, mesmo tendo capacidades e habilidades somada muitas vezes à formação profissional, sentem preocupação e um certo medo em buscar uma vaga pela ampla concorrência. Como ao longo da vida sempre lidaram com o descrédito, muitos acreditam que o direito ao trabalho só lhes será dado mediante o cumprimento dessa legislação.

Carvalho-Freitas e Marques (2007) citam, a partir de estudo realizado pela Associação dos Acidentes de Trabalho de Goiás (ACITEG), que as pessoas com deficiência podem se tornar ótimos empregados, pois muitas vezes a dificuldade que encontram para conquistar seu espaço no mercado faz com que as pessoas com deficiência tendam a possuir maior confiabilidade, apresentar melhores índices de frequência, menor índice de afastamento por doenças e preservarem a condição de estarem empregadas.

Para além do cumprimento da Lei de Cotas, a busca pela inclusão de pessoas com deficiência nos ambientes de trabalho vem ganhando força e cada vez mais os espaços organizacionais estão se preparando e se adequando estruturalmente, reduzindo as barreiras arquitetônicas e atitudinais ao aceitarem e respeitarem as diferenças.

Segundo Zanelli e Kanan (2018), uma cultura ética como um marco axiológico nas organizações favorece que os valores morais de respeito, tolerância, responsabilidade, cooperação e solidariedade sejam alguns dos referentes para interações saudáveis nos ambientes laborais. Para Morgan (1996, p. 136), a organização é uma realidade socialmente construída:

[...] estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Essa construção quando bem fundamentada exige os valores, os sonhos e a essência de cada indivíduo em diferentes etapas da sua vida e tem em cada fase a realidade objetivada nos seus ideais.

Retomamos aqui um apontamento inicial ao mencionarmos a grande dificuldade entre dois contextos: do trabalhador que possui algum tipo de deficiência e não consegue ingressar no mercado de trabalho e do empregador que deseja contratar profissionais que tenham alguma deficiência, mas não os encontram. São dois vieses que precisam ser mediados. Por parte dos trabalhadores com alguma deficiência seria ideal a formação educacional com autonomia de leitura e escrita, somada à possibilidade de desempenho de uma atividade profissional. Pelo lado do empregador, a abertura para receber e refletir sobre o impacto e permanência desses trabalhadores em sua empresa. As dificuldades que essa população encontra para ocupar seu espaço no mercado de trabalho certamente pode ser comparada à visão do empregador que, pela obrigatoriedade do preenchimento das vagas pela Lei de Cotas, se vê frente a grandes desafios para preencher essas vagas e fazer todas as ações necessárias para a permanência desse funcionário no local de trabalho.

Com ênfase no olhar do empregador, Michelin e Camargo (2017, p. 38) apontam que exemplos frequentes são as alegações de dificuldade pelos contratantes em encontrar pessoas qualificadas para trabalhar nas empresas e,

[...] em contrapartida, observa-se também que há o desconhecimento em relação às PcD e uma certa inflexibilidade das empresas para se adaptar e incluir estes trabalhadores. Isso faz com que, muitas vezes, esses contratantes procurem por deficiências de grau leve, preferencialmente físicas, e rejeitem deficiências intelectuais. Para que haja a inclusão, é imprescindível que a empresa contratante se adapte às necessidades do candidato, inclusive no processo que envolve a contratação, sendo importante reconhecer as diferenças entre as deficiências e compreender que, mesmo nessa diversidade, há diferenças na expressão da deficiência em cada sujeito. Dessa forma, entende-se que as deficiências podem apresentar níveis de funcionalidade diferentes e que, conseqüentemente, trarão exigências diferentes para a preparação, ou seja, exigirão adaptações e equidade nos processos pró-inclusão.

É importante ressaltar as adequações nos diferentes setores da empresa para receber esse novo funcionário e o olhar sensível do profissional de Recursos Humanos, ou o psicólogo organizacional, em auxiliar na adequação do ambiente, no clima organizacional, na cultura organizacional, na eliminação de barreiras arquitetônicas, instrumentais e comportamentais, nas metodologias de gestão e na avaliação do desempenho humano no trabalho, as formas de recrutar, selecionar, treinar, entre outras. Muitas organizações encontram dificuldades para iniciar esse processo necessitando de ações mediadoras para atingirem os objetivos desejados, conforme apontado por Del-Masso (2010), Schimidt e Del-Masso (2014), Camargo, Goulart Junior e Leite (2017), Garrido, Del-Masso e Silva (2017), Michelin e Camargo (2017), Zanelli e Kanan (2018), Lorenzo e Silva (2020), entre outros pesquisadores da área.

Infelizmente, argumentam Lorenzo e Silva (2020, p. 59), a conduta de “esperar que o indivíduo se ajuste ao que está posto e não de as empresas oferecerem condições adequadas de trabalho para as PCDs foi evidenciada no estudo realizado por eles”. Somado a isso, o forte argumento pousa sempre na questão da deficiência, na incompatibilidade com o posto de trabalho, com a inaptidão para o desempenho da função, entre outras. O cuidado em promover a acessibilidade às pessoas com deficiência ao trabalho consta como medida na Recomendação nº 168 (OIT, 1983), ao apontar a necessidade de eliminação de barreiras e obstáculos físicos e arquitetônicos e de comunicação que afetem o local de treinamento e de emprego de pessoas com deficiência, bem como livre circulação nos ditos locais: padrões apropriados devem ser levados em consideração na construção de novos edifícios e instalações públicas.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e do Decreto nº 3.298/99 (BRASIL 1999), reforçado pela lei nº 10.098 (BRASIL, 2000), que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras⁵ de deficiência ou com mobilidade reduzida, mediante a eliminação de barreiras e obstáculos no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e comunicação, fica evidente a preocupação com essa parcela de pessoas com deficiência que faz parte de nosso contexto social.

Cumprir a lei é extremamente necessário, mas contratar sem remover as barreiras existentes que afetarão o acesso e a livre circulação na empresa pelas pessoas com deficiência acarretará a criação de estigmas e de suposta falta de competência muitas vezes desmotivando esse profissional a permanecer no emprego. Assim, a questão não é apenas cumprir a Lei, é assegurar direitos, oportunizar e agregar novas e significativas aprendizagens para todos os que fazem parte desse ambiente corporativo. Certamente é necessária uma ação conjunta em que governo, sociedade, família e indivíduo se entrelacem e façam valer a Lei de Cotas que está em vigor desde 1991 (BRASIL, 1991).

Processo seletivo: onde está a dificuldade?

Alguns estudos citam grandes dificuldades no acesso das pessoas com deficiência às vagas ofertadas no mercado de trabalho, muitas vezes devido ao despreparo da empresa, particularmente pelo seu setor de recursos humanos para a realização do processo seletivo e por imporem expectativas aos trabalhadores, que muitas vezes não podem ser atingidas pelo fato de eles possuírem algum tipo de deficiência. Conforme apontado por Lorenzo e Silva (2020), outro fator que pode influenciar a inserção de PcDs no trabalho é o próprio

⁵ Mantivemos a grafia tal qual citada na legislação, embora o termo correto seja Pessoa com Deficiência.

processo de contratação, função exercida pelos profissionais de recursos humanos, cujo papel na escolha das vagas e seleção de candidatos é fundamental. Assim, destacam os autores que a “visão que os profissionais de recursos humanos possuem sobre a deficiência é um fator que pode nortear sua prática, podendo constituir ou não em obstáculos para a contratação” (LORENZO; SILVA, 2020, p. 52).

Ainda há um grande espaço a percorrer para a efetiva aplicação da Lei de Cotas e pelo adequado conhecimento dela no interior das empresas para o correto preenchimento dessas vagas. Somada a isso, deve haver a correta divulgação dessas vagas para que chegue até as pessoas com deficiências e que possam se candidatar e participar do processo seletivo. Mais do que contratar é favorecer o sentimento de pertencimento da PcD à função, pois grande parte da causa que inviabiliza o acesso a essas vagas está na desinformação. Mesmo as empresas utilizando várias mídias para divulgar suas vagas de trabalho, muitas pessoas com deficiência – pela falta de acesso a essas mídias – acabam não tendo conhecimento e assim perdem a oportunidade de participar do processo seletivo.

Outro aspecto relevante que as empresas apontam com um dos fatores dificultadores é a baixa escolaridade, a falta de qualificação e a pouca quantidade de pessoas com deficiência disponíveis para a adequada ocupação dos postos de trabalho, exigidos pela Lei de Cotas, conforme apontam Schimidt e Del-Masso (2014).

A elaboração das propostas voltadas a promover a participação desse segmento no mercado de trabalho tem se constituído como uma prática dentro das organizações a partir da vigência da Lei de Cotas, Lei nº 8.213 (BRASIL, 1991) e mais fortemente com a vigência da Portaria nº 1.199 (BRASIL, 2003) com a imposição de multa administrativa variável prevista no Artigo 133 e pela infração do Artigo 93 no preenchimento de vagas pelas pessoas com deficiência.

É uma pena que as ações só sejam cumpridas se imputada a multa em valor financeiro progressivo e não pela sensibilização e interesse por parte do meio empresarial e do próprio mercado de trabalho. As empresas precisam reorganizar-se, se reinventar, de modo a compreender o valor da mão de obra das pessoas com deficiência. Talvez assim consigam compreender as habilidades e potencialidades de que essas pessoas são capazes. Na perspectiva de Michelin e Camargo (2017, p. 40), a:

[...] estrutura tradicional das seleções – análise de currículo, dinâmicas, entrevistas e testes psicológicos – precisa ser repensada para que a igualdade de oportunidades seja equalizada entre pessoas sem e com deficiência, sendo preciso que a maneira de realizar cada uma das etapas tenha planejamento e que, de acordo com a necessidade dos candidatos com deficiência, sejam feitas as alterações necessárias.

A dificuldade no preenchimento das vagas disponíveis é clara. Em Relatório analisando os dados da RAIS de 2007 a 2019, Benevides e Alencar (2020, p. 3) constataram a “baixa inserção do número de trabalhadores com deficiência com vínculo de trabalho formal. O total de vínculos empregatícios dessas pessoas corresponde, apenas, a cerca de 1% do estoque total dos empregos no país”. Os autores reforçam esse aspecto ao analisarem os dados da RAIS/2019 demonstrando:

[...] uma retração no ritmo de crescimento dos vínculos de trabalho das pessoas com deficiência, ou seja, a variação relativa passou de 10,3%, em 2018, para 7,5%, em 2019. Porém, para os demais trabalhadores houve um crescimento pífio de 0,7% para 1,9%, no mesmo período. (BENEVIDES; ALENCAR; 2020, p. 3).

Os dados demonstram a necessidade de revermos os contextos de trabalho para que as pessoas com deficiência participem, preencham vagas e tenham a sua permanência no emprego garantida, considerando suas habilidades e potencialidades para o desempenho de uma atividade profissional. Os profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção precisam estar qualificados para essa função e buscar conhecimentos para serem sensíveis às necessidades e adequações dessas etapas e não exigirem que a PcD seja exposta a um processo inadequado, discriminatório e, por vezes, agressivo à sua dignidade humana. Michelin e Camargo (2020, p. 40) ressaltam que “entrevistas e testes psicológicos podem ser aplicados a todos os candidatos, inclusive aos com deficiência, contudo, é importante ressaltar que os modelos clássicos precisam passar por adaptações, de forma a não se tornarem ferramentas ou instrumentos que mais excluem do que facilitam a inclusão”.

Reflexões finais: uma síntese inconclusa

No cenário profissional para as pessoas com deficiência, a Lei de Cotas foi um ganho significativo. Para a empresa, algo que deveria cumprir, mas muitas vezes sem preparo para tal. O que cabe a nós, profissionais de diferentes áreas do conhecimento, que estudam essa temática? Algumas respostas inconclusas que nos atrevemos a pontuar neste texto, outras devemos investigar com maior profundidade para a adequada compreensão do empregador e de seu setor de recursos humanos acerca do cumprimento da Lei de Cotas.

Outro aspecto interessante a ser investigado refere-se em como se dá o processo de seleção junto aos setores de recursos humanos nas empresas considerando a Lei de Cotas. Esses profissionais têm preparo para organizar um processo seletivo dirigido às pessoas com deficiência? Como o ambiente de trabalho irá receber esse profissional que possui algum tipo de deficiência? Há realmente interesse em que essa vaga seja preenchida por uma

pessoa com deficiência? Será que a empresa quer rever seu processo seletivo e entender a importância desse espaço colaborativo para agregar as pessoas com deficiência? Nesse sentido, as expectativas por parte da empresa e de seus profissionais de recursos humanos devem ser claras para identificar as reais competências que a função a ser preenchida exige.

Um aspecto que não abordamos neste texto, mas é de significativa importância em relação ao trabalho da pessoa com deficiência, refere-se ao papel que a família desempenha nesse cenário. Se a família não estiver bem preparada, poderá inviabilizar a vida futura de seu membro familiar que possui deficiência. Muitas vezes, por superproteção, ou mesmo desconhecimento das habilidades e potencialidades da pessoa com deficiência, acaba por atrapalhar o desempenho e crescimento profissional.

A família, assim como a empresa, precisa ser preparada acerca da importância do trabalho para a pessoa com deficiência. A família, desde que recebe o filho com deficiência, lida com a ambiguidade de sentimentos e valores e leva isso ao longo da vida. Esse é um importante tema de pesquisa, inclusive estudado por profissionais em diferentes áreas de atuação.

Ao final, quando olhamos para o trabalho no atual cenário conjuntural, a questão é complexa somada à crise que a atual pandemia da COVID19 nos impôs. Mas, apesar disso, não podemos perder de vista a importância da diversidade no espaço profissional para que esses dois contextos – pessoa com deficiência e empresa possam dialogar e possam crescer juntos.

Referências

AOKI, M. *et al.* Pessoas com deficiência e a construção de estratégias comunitárias para promover a participação no mundo do trabalho. **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Marília, v. 24, n. 4, p. 517-534, out.-dez. 2018

ARAÚJO, J. L.; DANTAS, A. S. A inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho: sentidos e desafios. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 05, ed. 12, v. 16, p. 109-119, dez. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/sentidos-e-desafios>. Acesso em: 27 dez 2020.

BENEVIDES, G. M. M. C.; ALENCAR, M. L. Panorama da evolução dos vínculos formais de trabalho das pessoas com deficiência no período de 2007 a 2020. **Boletim eletrônico NTPcD**. Novembro de 2020. Disponível em: <https://vermelho.org.br/2020/11/13/numero-de-trabalhadores-com-deficiencia-caiu-mesmo-antes-da-pandemia/>. Acesso em: 09 nov. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 31 maio 2020.

BRASIL. Lei de Cotas nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Brasília, 1991. Disponível em: https://www.deficienteonline.com.br/lei-8213-91-lei-de-cotas-para-deficientes-e-pessoas-com-deficiencia__77.html. Acesso em: 31 maio 2020.

BRASIL. **Declaração de Salamanca sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais**. 1994. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: www.planalto.gov.br . Acesso em: 16 jun. 2020.

BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. **Regulamenta a Lei n. 7.853**, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências. Diário Oficial da união, Brasília, seção 1, p. 10, 21 dez. 1999.

BRASIL. Lei nº 10.098, de 19 dezembro 2000. **Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida e dá outras providências**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2000/lei-10098-19-dezembro-2000-377651-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. Decreto Legislativo nº 198. **Aprova o texto da Convenção Interamericana para a eliminação de todas as formas de discriminação contra as pessoas portadoras de deficiência, concluída em 7 de junho de 1999**. 2001. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/2001/decretolegislativo-198-13-junho-2001-337086-exposicaodemotivos-142879-pl.html> Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. Portaria nº 1.199, de 28 de outubro de 2003. **Aprova normas para imposição de multas administrativas variáveis**. Disponível em: <http://www.usp.br/drh/novo/legislacao/dou2003/mteport1199.html>. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.005/2014, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014#planos>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência** (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. Decreto 10.088, de 05 de novembro de 2019. **Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#art5. Acesso em: 29 out 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2020** [recurso eletrônico]. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020a. Disponível em: <https://bit.ly/3tk8Qeu>. Acesso em: 13 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.502 de 30 de setembro de 2020. **Institui a Política Nacional de Educação Especial: equitativa, inclusiva e com aprendizado ao longo da vida**. 2020b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10502.htm Acesso em: 13 out. 2020.

BRZEZINSKU, I. (org.). **LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares**. São Paulo: Cortez, 2008.

CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. (org.). **Inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) no mercado de trabalho: orientações para organizações contratantes**. Araraquara: Letraria, 2017.

CAMARGO, M. L.; GOULART JUNIOR, E.; LEITE, L. P. O psicólogo e a inclusão de Pessoas com Deficiência no trabalho. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 37, n. 30, p. 799-814, set. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932017000300799&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 nov. 2020.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 41, p. 59-78, abr./jun. 2007.

CLEMENTE, C. A.; SHIMONO, S. O. **Trabalho de pessoas com deficiência e Lei de Cotas:** invisibilidade, resistência e qualidade da inclusão. São Paulo: Edição dos Autores, 2015.

DEL-MASSO, M. C. S. Qualificação profissional e oportunidades para as Pessoas com Deficiência. **Revista Nacional de Tecnologia Assistiva**, v. 4, p. 42-45, 2010.

DEL-MASSO, M. C. S. Educação e Trabalho: temas a considerar para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *In*: MIRANDA, T. G.; GALVÃO FILHO, T. A. **O professor e a educação inclusiva:** formação, práticas e lugares. Salvador: EDUFBA, 2012. p. 423-434.

GARRIDO, M. A. T.; DEL-MASSO, M. C. S.; SILVA, N. R. O trabalho da pessoa com deficiência na percepção dos gestores de empresas. **Rev. Laborativa**, v. 6, p. 06-22, out./2017. Disponível em: <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>” <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>. Acesso em: 13 nov. 2020.

JAIME, L. R.; CARMO, J. C. **A inserção da pessoa com deficiência no mundo do trabalho:** o resgate de um direito de cidadania. São Paulo: Editora dos Autores, 2005.

LORENZO, S. M.; SILVA, N. R. Dificuldades para contratação de pessoas com deficiência nas empresas. **R. Laborativa**, v. 9, n. 1, p. 46-69, abr./2020. Disponível em: <http://ojs.unesp.br/indexphp/rlaborativa>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MICHELIN, G. S.; CAMARGO, M. L. Processos de recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência. *In*: CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. **Inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) no mercado de trabalho:** orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria, 2017. p. 37-47.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

SCHIMIDT, M. L. G.; DEL-MASSO, M. C. S. **Readaptação Profissional:** da teoria à prática. São Paulo: Editora UNESP, 2014.

OIT. **Recomendación sobre la adaptación y la readaptación profesionales de los inválidos**, 1955. Disponível em: <http://www.faders.rs.gov.br/legislacao/6/49>. Acesso em: 13 out. 2020.

OIT. Convenção nº 159. Dispõe sobre a reabilitação profissional e emprego de pessoas deficientes. 1983 Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236165/lang--pt/index.htm. Acesso em: 12 jun. 2020.

OIT. Recomendação nº 168. **Dispõe sobre a Organização do Trabalho, relativa à Promoção do emprego e proteção contra o desemprego.** 1983. Disponível em: <http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/conv168.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

OIT. **OIT no Brasil.** 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/oit-no-brasil/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 13 out. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS). **Relatório mundial sobre deficiência /** World Health Organization, The World Bank. São Paulo: SEDPcD, 2012.

RIBEIRO, R. P. D.; LIMA, M. E. A. O trabalho do deficiente como fator de desenvolvimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 195-207, 2010.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de estado dos direitos das Pessoas com Deficiência. **Base de dados dos direitos das Pessoas com Deficiência.** 2020. Disponível em: <http://basededados.sedpcd.sp.gov.br/dadosgerais.php>. Acesso em: 28 out. 2020.

SIMONELLI, A. P.; JACKSON FILHO, J. M. Análise da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho após 25 anos da lei de cotas: uma revisão da literatura. **Cad. Bras. Ter. Ocup.**, São Carlos, v. 25, n. 4, p. 855-867, 2017.

UNFAP. Fundo de População das Nações Unidas no Brasil. **Situação da população mundo em 2020.** Brasília: UNFAP, 2020. Disponível em: https://brazil.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/situacao_da_populacao_mundial_2020-unfpa.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

UNICEF. **Declaração Mundial de Educação para todos.** Conferência de Jomtien 1990. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>. Acesso em: 14 jun. 2020.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho:** organizações que emancipam ou que matam. Florianópolis: Uniplac Editora, 2018.

Estratégias interventivas para a redução e combate das práticas coercitivas no contexto organizacional: uma análise da literatura

Flávia Cristina Busato Cirino
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A relação multifacetada “trabalhador-trabalho-organização” é complexa e dinâmica, sendo capaz de provocar constantes mudanças no indivíduo e, também, no meio (MOREIRA; MEDEIROS, 2007). Transformações advindas do contexto sócio histórico somadas às novas demandas alteram o ritmo e exigências de trabalho nas organizações (GUIMARÃES, 2009). Para alcançar resultados prósperos, cabe às organizações serem originais e inovadoras, já que mudanças tecnológicas, concorrência globalizada e instabilidade no mercado de trabalho estão presentes no atual cenário (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Perante essa conjuntura de incertezas, as organizações lançam mão de práticas que, incentivadas por aspectos de sua cultura, podem ou não ser coercitivas. Sidman (2009) enfatizou que práticas coercitivas são ações específicas de controle comportamental por ocorrerem via reforçamento negativo, punição, ameaças e/ou, ainda, por falta de reforçamento positivo (SKINNER, 2003). Já as práticas não coercitivas seriam contingenciadas pelo reforçamento positivo (SIDMAN, 2009; SKINNER, 2003). Pode-se dizer, então, que aquilo que produz fuga e esquiva nas pessoas é controlado por coerção (SKINNER, 2003; SIDMAN, 2009) contrapondo-se àquilo que produz tranquilidade e felicidade.

São exemplos de práticas coercitivas no contexto organizacional determinados fenômenos psicossociais negativos que trazem prejuízos à organização e aos trabalhadores que nela atuam como situações de assédio, sobrecarga laboral, corrupção corporativa, desigualdade no tratamento em função do cargo ocupado, racismo, sexismo, precariedade nas condições de trabalho, entre outros (BATISTA *et al.*, 2011; SIQUEIRA, 2009; ZANELLI; KANAN, 2018). Fenômenos psicossociais positivos, como a oferta de comunicação adequada e respeitosa, práticas positivas de liderança e de trabalho em equipe, possibilidade de conciliação trabalho-família e afins representam, por sua vez, práticas não coercitivas (SIDMAN, 2009; ZANELLI; KANAN, 2018).

É perceptível que práticas não coercitivas constroem uma organização saudável e autêntica (ZANELLI; KANAN, 2018) e colaboram para o bem-estar dos trabalhadores. Porém, o contrário também o é. Se práticas coercitivas, tantas vezes naturalizadas no ambiente laboral, estiverem sob comando, uma organização não saudável, com trabalhadores insatisfeitos será produzida (SIDMAN, 2009; ZANELLI; KANAN, 2018). Nesse sentido, no mundo do trabalho, impactos negativos e positivos podem ser facilmente observados em decorrência das práticas utilizadas pela organização. Altas taxas de *turn over*, absenteísmo, presenteísmo (SIDMAN, 2009), doenças relacionadas ao trabalho (DORT's), adoecimento psíquico e insatisfação profissional (BATISTA *et al.*, 2011; CORDENUZZI, 2017) podem ser efeitos de tais ações em detrimento a um desempenho pessoal produtivo e à construção de um ambiente organizacional seguro.

Estudos nacionais (BARRETO; HELOANI, 2015; PAI *et al.*, 2018; ZANELLI; KANAN, 2018) demonstram a vulnerabilidade que pode existir nas relações de trabalho quando a hostilidade coercitiva faz parte do dia a dia das organizações (BARRETO; HELOANI, 2015; ZANELLI; KANAN, 2018). É evidente, então, a necessidade de desenvolver um contexto organizacional mais favorável, com condições dignas e propícias à saúde física, mental e social dos trabalhadores.

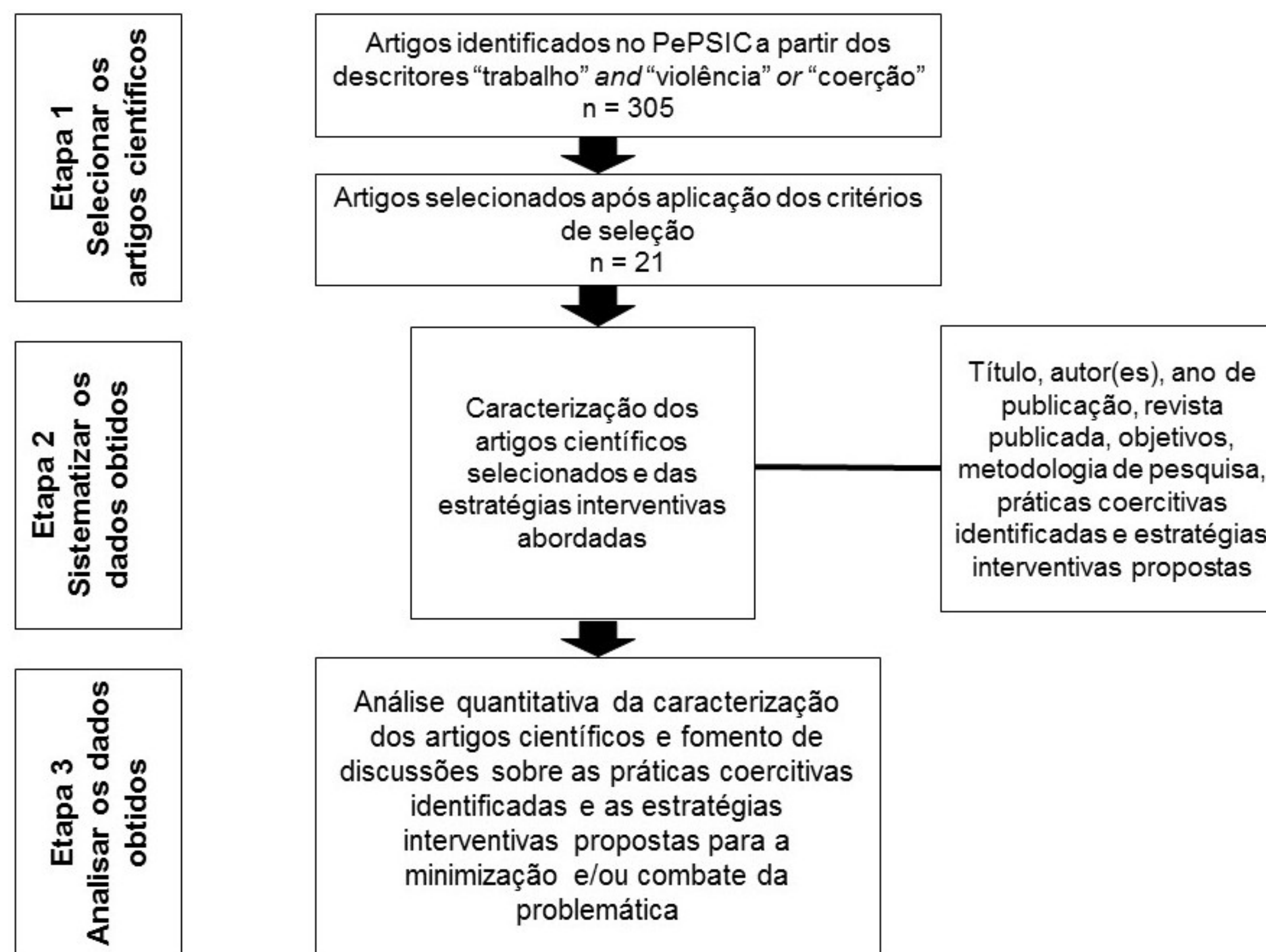
Atentar-se aos relacionamentos interpessoais que acontecem dentro e fora do ambiente de trabalho, aos recursos disponibilizados pela própria organização (adequação/inadequação de equipamentos, materiais, suficiência/insuficiência de recursos físicos...) juntamente às condições macrosociais que podem interferir na atuação e desempenho do trabalhador (violência urbana, desigualdade social, corrupção...) é, então, indispensável à gestão de pessoas (PAI *et al.*, 2018). Cabe a essa gestão diagnosticar, analisar e avaliar os indicadores que contribuem para a consolidação de organizações saudáveis e não saudáveis a fim de planejar ações que direcionem condutas apropriadas para a redução e extinção das possíveis práticas coercitivas presentes na organização.

Feitas essas considerações que circunscrevem o tema proposto, é possível compreender, brevemente, que diversas formas de práticas coercitivas podem existir e até coexistir nas organizações, provocando impactos de ordem individual e coletiva (PINTO; SILVA, 2008). Pensando que é notória a necessidade de instigar a priorização e consolidação de práticas de controle comportamental não coercitivas no âmbito organizacional, o objetivo da presente pesquisa foi identificar quais são as estratégias propostas para redução e combate de práticas coercitivas no contexto organizacional por meio de estudo de análise da literatura.

Metodologia aplicada

Para a execução desta pesquisa, foram realizadas 3 principais etapas como apresentado no Fluxograma 1:

Fluxograma 1 – Etapas metodológicas aplicadas na presente pesquisa.



Fonte: Elaboração própria

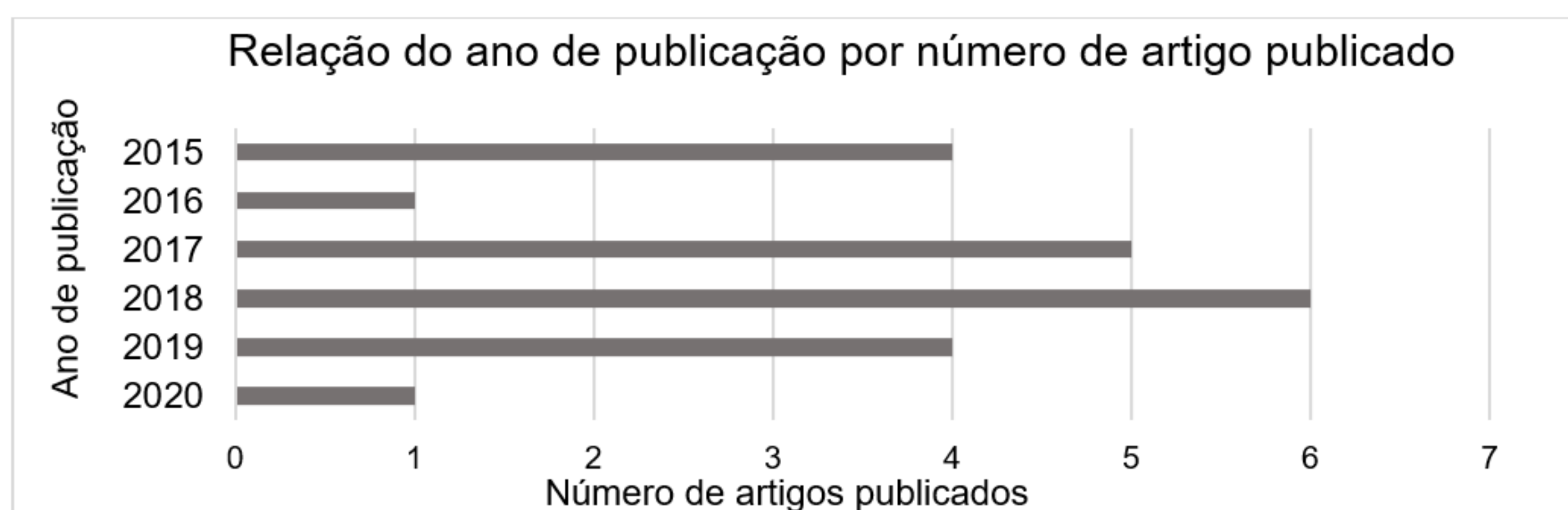
Através da Biblioteca Virtual em Saúde-Psicologia da União Latino-Americana de Entidades de Psicologia (BVS-Psi ULAPSI), foi consultado o portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC). Como justificativa pela escolha, sabe-se que o PePSIC dispõe de fontes de dados relevantes à comunidade acadêmica e comunitária. Desenvolvido em 2005 com o propósito de abarcar estudos brasileiros na área da psicologia, o portal vem sendo expandido e atualmente conta com a publicação de títulos de 11 países. O PePSIC, além de possibilitar acesso aberto aos estudos científicos, estabelece critérios rigorosos e específicos quanto à avaliação das revistas candidatas à publicação.

Como critério de inclusão, foram passíveis de análises aqueles artigos que estavam em espanhol, inglês e/ou português desde que estivessem sido publicados nos últimos 6 anos (2015-2020). Critérios de exclusão foram aplicados em um único artigo por não contemplarem os objetivos desta pesquisa.

Resultados

Dos 305 artigos científicos identificados no portal PEPSIC, 22 foram selecionados e lidos na íntegra e um artigo foi excluído conforme critérios de seleção, fazendo parte desta pesquisa 21 artigos. Considerando o recorte cronológico dos últimos 6 anos e que a obtenção dos artigos científicos foi realizada até o mês de maio de 2020, têm-se as seguintes informações que estão apresentadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Relação do número de artigos científicos publicados por período



Fonte: Elaboração própria

Ao todo, 65 autores distintos publicaram suas pesquisas. Do universo de 21 artigos, apenas um foi publicado com uma autoria, sendo que a maioria foi composta por dois autores ($n=10$), outros por três autores ($n=5$) e o restante teve acima de três autorias ($n=5$). Diante das vastas publicações, foi analisada a origem dos autores quanto ao estado e/ou país de sua Instituição de Ensino Superior (IES). Com exceção da região Centro-Oeste, todas as regiões do Brasil tiveram ao menos um autor contribuinte a determinado estudo. Os estados representados foram: Alagoas, Ceará, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Roraima, Santa Catarina e São Paulo, sendo que o último citado foi representado pelo total de 16 autores. Além disso, contribuições portuguesas, mais precisamente de Braga e, também, de Barcelona, na Espanha, fizeram parte do escopo de seleção.

Grande parcela das pesquisas elaboradas, experimentais ou teóricas, tratam o acometimento de coerção em profissionais da área da saúde ($n=8$), seguido por aqueles que atuam na área da educação ($n=2$) e na segurança pública ($n=2$). Ocorrências dessas circunstâncias também foram abordadas entre motoristas profissionais ($n=2$), entre os trabalhadores de usinas ($n=1$), bem como na indústria ($n=1$) e entre aposentados ($n=1$). Os

demais artigos mencionaram o acometimento dos trabalhadores de modo geral, sem haver especificação de categoria profissional (n=4). Práticas coercitivas foram retratadas em todos os artigos científicos selecionados e estão exibidas na Figura 1.

Figura 1 – Nuvem de palavras referente às práticas coercitivas identificadas nos artigos científicos pertencentes a esta pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Notou-se que situações de assédio moral, falta de materiais para execução das tarefas e de profissionais para compartilhar das mesmas, inadequação de espaços físicos, violência (física, psicológica e urbana), desunião e falta de apoio entre membros da organização, baixo reconhecimento profissional, despreparo para o trabalho, baixa autonomia, rigidez hierárquica, agressões (físicas e verbais), pressões para o cumprimento de metas e de horários, humilhações, sobrecarga laboral, desrespeito e ritmo intenso de trabalho foram os mais evidenciados nos artigos consultados.

A fim de reduzir e combater práticas coercitivas no contexto organizacional, as estratégias sugeridas nos artigos se voltaram para as melhorias no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, otimização organizacional e intervenções a nível social como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estratégias abordadas nos artigos científicos para reduzir/combater as práticas coercitivas nas organizações

Intervenções preconizadas pela organização para desenvolver o indivíduo e o grupo de trabalho profissionalmente e pessoalmente	Intervenções nas condições, programas e nas políticas organizacionais	Intervenções macrosociais que influenciam o trabalho, o trabalhador, a organização e a sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver programas para orientação da aposentadoria e o rompimento do vínculo laboral do trabalhador de forma gradual - Orientar os trabalhadores sobre o assédio moral para a redução e combate de condutas antiéticas - Inteirar o trabalhador sobre a necessidade da reunião de provas para a comprovação do assédio moral e instruí-lo para que evite conversar com os assediadores sem testemunha - Conscientizar gestores e trabalhadores quanto ao assédio moral e suas consequências - Discutir e refletir junto aos trabalhadores a questão do assédio moral - Desenvolver estratégias para a não internalização do assédio moral - Oferecer programas de educação continuada para o preparo e capacitação das lideranças quanto ao assédio moral - Enfrentar o assédio sob uma perspectiva coletiva - Instruir o trabalhador a reconhecer, no território onde o trabalho é executado, situações potencialmente perigosas - Preparar o trabalhador para enfrentar situações estressantes e adversas do dia-a-dia - Propor estratégias preventivas e financiar projetos que promovam a qualidade de vida dos trabalhadores - Promover treinamentos específicos aos profissionais de acordo com as situações de trabalho que vão lidar, por exemplo, atuarem na mediação de conflitos e os que favoreçam o desenvolvimento da inteligência emocional dos trabalhadores - Monitorar constantemente a saúde mental dos trabalhadores - Elaborar fluxograma em conjunto com os trabalhadores para que seja viabilizada a compreensão das entradas e saídas do processo de trabalho - Confeccionar protocolos comuns em conjunto com os trabalhadores e revisá-lo constantemente para avaliar necessidades de mudanças e implementações - Possibilitar autonomia quanto ao "saber-fazer" do trabalhador e legitimá-la - Criar vínculos positivos e um clima dialógico, de apoio, respeito e confiança com a comunidade organizacional - Investir na formação e qualificação dos gestores da organização - Desenvolver uma postura ética e responsável nos líderes da organização - Promover treinamento de práticas colaborativas aos trabalhadores que incentivem um trabalhar coletivo - Incentivar o desempenho de um trabalho coletivo - Criar mecanismos coletivos para que os trabalhadores se reconheçam como sujeitos de mesmo interesse - Estabelecer canais adequados para a comunicação dos casos de assédio moral - Promover ações de sensibilização sobre o fenômeno da violência e seus impactos - Formar profissionais para a detecção da violência, gerenciamento e prevenção dos diferentes tipos de violência no local de trabalho - Oferecer serviços de acolhimento e apoio psicológico ao trabalhador em situações adversas - Planejar práticas de prevenção a doenças ocupacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Alocar estagiários nas áreas necessárias da organização - Investir em mais trabalhadores para a realização das atividades - Investir em recursos materiais - Proporcionar espaço físico adequado aos integrantes das equipes - Intensificar ações da psicóloga da equipe para as demandas de trabalho - Instalar mecanismos de segurança eficazes na organização, caso necessário - Desenvolver estruturas de trabalho menos hierarquizadas - Modificar os sistemas de avaliação e o sistema de plano de cargos e salários - Desenvolver políticas para reabilitar o agressor - Criar um sistema justo de benefícios aos trabalhadores - Planejar o remanejamento de profissionais em casos de absenteísmo e afastamentos no trabalho - Inserir jornadas de trabalho menos extensas - Instaurar equipe para administração e acompanhamento dos atos de violência no trabalho - Estabelecer políticas claras contra o assédio moral no trabalho - Repensar no atual modelo de gestão empregado pela organização - Desenvolver práticas adequadas de feedback entre todos os envolvidos da organização - Criar códigos de condutas adequados na organização - Desenvolver gestão inovadora, aberta e flexível às mudanças - Definir perigos e riscos inerentes ao processo de trabalho e promover práticas para o controle deles - Criar e promover políticas anti assédio para a redução dos danos causados frente a situações de assédio e fortalecimento dos recursos individuais dos trabalhadores - Avaliar os riscos, desenvolver e implementar planos de ação para o combate e conscientização do assédio moral - Proporcionar apoio institucional quanto as orientações e aos direitos básicos dos clientes internos e externos da organização - Estabelecer uma cultura organizacional positiva - Construir e promover ações intersetoriais para o alcance dos objetivos - Garantir o cumprimento de preceitos legais de proteção à saúde do trabalhador frente as condutas e ações dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho quanto às formas - Desenvolver um clima organizacional de confiança e respeito 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir disposições jurídicas para os agressores - Procurar o Ministério Público, o Ministério do Trabalho, a Câmara de Vereadores da cidade e a Assembleia Legislativa nas situações de assédio - Criar políticas públicas para a prevenção do assédio moral - Intervir estatal e juridicamente diante de atrasos salariais e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

Fonte: Elaboração própria

Grande parte das propostas estão centradas, principalmente, em ações que a organização deve dispender para desenvolver o indivíduo e o grupo de trabalho. Estratégias a nível social foram raramente cogitadas nos estudos, explicitando que os dilemas macrossociais nem sempre estão no escopo das possibilidades interventivas problematizadas no contexto organizacional.

Discussão

Ater-se aos artigos publicados recentemente foi necessário a esta pesquisa, uma vez que possibilitou verificar as atualizações e possíveis transformações quanto à problemática vigente. Por sua vez, mesmo diante de apenas uma base de dados, considera-se que foi possível alcançar um número representativo de estudos. À vista da relação da quantidade de artigos publicados por período, percebeu-se que o ano de 2018 foi promissor ao tema quando comparado aos demais.

A reforma trabalhista promulgada em 2017 com a Lei nº 13.467 poderá provocar maior visibilidade quanto às práticas coercitivas nas organizações, pois, a partir da sua vigência, houve a fixação de parâmetros para acionar os empregadores sobre os possíveis danos morais e os extrapatrimoniais causados aos trabalhadores. Todavia, é importante salientar que em outras plataformas de busca científica pode existir maior expressividade em demais períodos.

Para contemplar o objetivo desta pesquisa e pensando no quanto a presença de práticas coercitivas pode ser desvantajosa ao indivíduo, à organização e à sociedade, serão discutidas as estratégias propostas ao combate da problemática vigente com a finalidade de evitar prejuízos e possibilitar o desenvolvimento do trabalhador pessoalmente e profissionalmente, bem como do coletivo de trabalho, das condições e políticas organizacionais e da sociedade.

Estratégias para o desenvolvimento do indivíduo e do grupo de trabalho

Profissionais que atuam na área da saúde sofrem cotidianamente com práticas coercitivas perpetradas por usuários do serviço, familiares/acompanhantes, colegas de trabalho ou chefias, pelas condições de trabalho e até mesmo pelo risco e sobrecarga emocional a que estão submetidos. Desacordos entre os profissionais e falhas na comunicação são apontados em Klippel e Camargo (2015), Catani e Souza (2015), Silva e Robazzi (2019) e Alves *et al.* (2017), que citam a baixa ação intersetorial, a precária união entre os membros das equipes e a demarcada hierarquização.

Klippel e Camargo (2015), ao investigarem essas dificuldades comunicacionais, sugerem como intervenção a construção conjunta de um protocolo entre os profissionais de saúde, visando facilitar esclarecimentos e garantir linguajar comum. Enfatizam que é primordial a constante revisão do protocolo para aperfeiçoamentos, bem como a estruturação de um fluxograma para a representação dos processos de trabalho.

Como intervenção à sobrecarga laboral, Catani e Souza (2015) consideram que o trabalho dos profissionais da saúde devem ser compartilhados e assinalam, por exemplo, que a atuação conjunta de psicoterapeutas durante o atendimento em demandas complexas seria uma alternativa para dividir responsabilidades, afetos e constituir ações terapêuticas mais integradas. Treinamentos para o desenvolvimento de competências colaborativas são também propostas para otimizar a integração entre os trabalhadores.

Nesse sentido, práticas interprofissionais (PIP) precisam ser almeçadas para que uma atuação crítica-reflexiva dos trabalhadores seja possível e para que a construção colaborativa ocorra (PEDUZZI *et al.*, 2012). Conforme apontado por Klippel e Camargo (2015), as práticas colaborativas são ainda capazes de fortalecer os membros da equipe e evitar que existam relações assimétricas de poder. Com sujeitos mais fortalecidos, pode-se inferir que as práticas coercitivas não encontrariam um solo fértil para se propagarem demasiadamente, elemento este que beneficiaria a prestação de serviços e a organização (PEDUZZI *et al.*, 2012). Porém, sabe-se que muitos profissionais não interagem de modo colaborativo, pois não desenvolveram competências específicas para isso. Nos cursos técnicos e de graduação, por exemplo, há predominância da educação uniprofissional voltada à profissão-centrismo (REEVES, 2016). Revisões nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) alicerçadas na Educação Interprofissional (EIP) seriam um campo favorável para conceber futuros trabalhos colaborativos.

Treinamentos voltados a um fazer coparticipativo no trabalho podem ser planejados e executados com o intuito de criar repertórios comportamentais dos trabalhadores. Ações de treinamentos são indicadas quando é preciso que o trabalhador desenvolva competências diante das atividades desempenhadas de modo que elas possam ser otimizadas, melhorando o desempenho no trabalho (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Almeida, Peres e Lima (2016) e Paula *et al.* (2017) sugerem que treinamentos específicos devem ser preconizados de acordo com as situações de trabalho que vão lidar. No caso dos agentes comunitários de saúde (ACS's), é significativo que aprendam a mediar conflitos (ALMEIDA; PIRES; LIMA, 2016), já que, principalmente quando estão inseridos em programas como é o caso da Estratégia da Saúde da Família, porta de entrada do Sistema Único de Saúde (SUS), convivem diariamente *in loco* com a comunidade local.

Autores como Silva e Robazzi (2019) revelaram preocupação com a saúde mental dos trabalhadores e afirmaram o quanto são válidas ações que favoreçam o desenvolvimento da inteligência emocional deles. A teoria das inteligências múltiplas, descrita a partir dos anos 80 por pesquisadores de Harvard, traçou mudanças no entendimento sobre o que seria a inteligência humana. Tal teoria afirma que a inteligência vai além dos aspectos cognitivos e racionais, se estendendo, sobretudo, ao emocional (GUEBUR; POLETTTO; VIEIRA, 2007).

Ofertar possibilidades para que o indivíduo desenvolva a inteligência emocional mediado pela organização é oportuno, pois a partir do momento que ele aprende sobre as contingências que estão envolvidos no seu responder e nas suas emoções, ele tem mais recursos para se desprender de padrões comportamentais desfavoráveis a ele mesmo e ao seu ciclo social, agindo de forma mais assertiva e ponderada diante das situações do seu trabalho.

A saúde mental dos trabalhadores é também registrada como um fator preponderante e que merece especial atenção das organizações. Sabe-se que o conceito “saúde mental” é amplo e não está sujeito apenas à ausência de transtornos mentais. Porém, não se nega que altos índices publicados pelo Ministério da Previdência Social impressionam ao apontarem que Episódios Depressivos, Transtornos Ansiosos e Reações ao Estresse Grave e Transtornos de Adaptação foram as principais causas de afastamento no trabalho. Para a Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde mental é definida como “um estado de bem-estar no qual um indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com os estresses cotidianos, pode trabalhar produtivamente e é capaz de contribuir para sua comunidade”. Nesse sentido, é válido então que a organização esteja vigilante a isso e crie ou utilize instrumentos e demais mecanismos para seu monitoramento (SILVA; ROBAZZI, 2019) e sua promoção.

Contudo, a prevenção à saúde mental dos trabalhadores não é uma prática comumente utilizada nas organizações e, muitas vezes, as problemáticas atreladas à subjetividade do trabalhador são negligenciadas ou menosprezadas, tornando-se pertinente que a gestão de pessoas altere essa realidade e se dedique a essa questão.

Semelhante a isso, formar profissionais para detecção, gerenciamento e prevenção da violência física e psicológica é uma preocupação dos autores Marques e Silva (2017) e de Paula *et al.* (2017) e que, por sua vez, colabora positivamente com a saúde mental dos trabalhadores. Oferecer ações de sensibilização sobre o fenômeno da violência e seus impactos (PAULA, 2017) e orientar profissionais sobre as características dos variados tipos de violência (NUNES; LIRA; MORAIS, 2019; PAULA *et al.*, 2017) propicia maior compreensão do fenômeno e da sua pluralidade, contribuindo para que o trabalhador identifique circunstâncias potencialmente de risco durante sua atuação e aja adequadamente diante delas.

O assédio moral perpetrado nas organizações é uma das formas de violência mais investigadas na atualidade. Souza e Ducatti (2017), numa perspectiva materialista histórico-dialética, afirmam que a única possibilidade de existir essa especificidade de prática coercitiva é quando o superior hierárquico é quem preconiza a impertinência, fato este que foi demonstrado, por exemplo, em Hüning (2015) diante das vivências de trabalhadores em usinas de cana-de-açúcar. Já Gonçalves, Schweitzer e Tolfo (2020) retratam relações de assédio moral até mesmo entre colegas de trabalho dos motoristas de transporte coletivo assim como é comentado em Gonçalves, Tolfo e Espinosa (2018) durante a análise da percepção dos dirigentes sindicais frente ao assédio moral, em Stephan *et al.* (2018), ao investigarem a relação entre assédio moral e saúde/doença mental, e em Camargo, Almeida e Goulart Júnior (2018) que, por meio de levantamento temático nacional, apontam a possibilidade de trabalhadores praticarem assédio uns aos outros mesmo diante de mesmo nível hierárquico.

Por assédio moral no trabalho entende-se a exposição intencional de trabalhadores a situações humilhantes e desrespeitosas que ocorrem por repetidas vezes ao longo do tempo. Barreto (2013) explicita que as humilhações e constrangimentos podem ocorrer durante o período de trabalho ou até mesmo em situações associadas ao trabalho. Os impactos tendem a afetar tanto a individualidade do trabalhador como o conjunto de colegas que, ao se depararem com esse impasse, não dispõem de recursos emocionais suficientes para reagir; assim, nessa circunstância, uns reproduzem e outros se calam com receio de serem os próximos alvos.

É destacado pelo Senado Federal que o assédio moral ainda não dispõe de regulamentação jurídica específica mesmo diante de cinco projetos tramitando na Câmara. Entretanto, é a partir do artigo 483 da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) que processos estão sendo conduzidos no Tribunal Superior do Trabalho.

Nesse segmento, a reunião de provas para a comprovação do assédio moral, orientações para que o trabalhador evite conversar com o assediador desacompanhado (SOUZA; DUCATTI, 2017), bem como o oferecimento de serviços de acolhimento (PAULA, 2017; CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018) juntamente a canais adequados para a efetuação de denúncias são condutas para evitar a reprodução e a omissão desses casos. O fortalecimento das representações da classe trabalhadora a partir da criação de mecanismos coletivos (SOUZA; DUCATTI, 2017; GONÇALVES; TOLFO; ESPINOSA, 2018) que facilitam o reconhecimento de interesses comuns entre os sujeitos, estratégias para a não internalização do assédio moral, incentivo a discussões e reflexões junto aos trabalhadores sobre o assédio moral, suas consequências e formas de se combater tais condutas antiéticas (GONÇALVES;

SCHWEITZER; TOLFO, 2020; CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018), planejamento e execução de programas de educação continuada para preparo e capacitação das lideranças ao enfrentamento da problemática (MOREIRA; RODRIGUES, 2018) e o financiamento de projetos que incentivam ambientes com qualidade de vida (CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018) são medidas indispensáveis e que abrangem não apenas os eventos específicos de assédio moral, mas quaisquer outros tipos de assédio.

Para proteger os trabalhadores de riscos psicossociais, cabe às organizações o estabelecimento de códigos de condutas adequados que, quando somados ao desenvolvimento ético e responsável das lideranças, contribuem para o estabelecimento de uma cultura organizacional positiva. Sabe-se que gestores e líderes, sejam formais ou informais, são canais extremamente poderosos de construção e consolidação da cultura organizacional, sendo, portanto, fundamental que apresentem comportamentos não somente técnicos e alinhados aos objetivos organizacionais, mas sim condizentes com princípios éticos e justos.

Oferecer programas de educação continuada para o preparo e capacitação das lideranças quanto a diversas questões, como o assédio moral (CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018) e, também, garantir qualificação profissional (MOREIRA; RODRIGUES, 2018) são meios que auxiliam a preparação necessária para que gestores e líderes tenham clareza do papel que assumiram, do compromisso diante dele e da sua influência aos demais trabalhadores.

Em outra vertente, o desrespeito é também sentido pelos policiais militares que relatam, por meio de Oliveira e Faiman (2019), que encaram insultos de cidadãos. Já o baixo prestígio social enfrentado por agentes penitenciários (BAGALHO; MORAES, 2017) e a desvalorização dos professores de escolas públicas indicada por Moreira e Rodrigues (2018) demonstram os estigmas existentes na sociedade brasileira. Para Tavares e Lima (2019), assim como em Oliveira e Faiman (2019), a construção e fortalecimento de laços solidários e suporte no ambiente de trabalho é o primeiro passo para mudanças duradouras nesse contexto.

Desenvolver vínculos profissionais positivos entre todos os envolvidos na organização (CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018; STEPHAN *et al.*, 2018; GONÇALVES; TOLFO; ESPINOSA, 2018; NUNES; LIRA; MORAIS, 2020) tende a propiciar relações dialógicas (SOUZA; DUCATTI, 2017; STEPHAN *et al.*, 2018; NUNES; LIRA; MORAIS, 2020) e gerar sentimento de pertencimento aos trabalhadores.

As indicações interventivas apresentadas até o momento são propiciadas por estratégias que promovam a qualidade de vida no trabalho (QVT) como foi discorrido por Quirino e Villemor-Amaral (2015). O conceito da QVT é extenso, pois leva em conta uma série de aspectos organizacionais objetivos, como condições do posto de trabalho, características

do ambiente de trabalho e práticas laborais até aspectos subjetivos do vivenciar o trabalho pelo trabalhador. Nesse sentido, a QVT é tida como apreciações positivas que o trabalhador faz sobre todo o seu contexto de trabalho, não desconsiderando suas particularidades afetivas e cognitivas (DESSEN; PAZ, 2010). Por esse ângulo, práticas não coercitivas que oportunizem desde a legitimação do saber-fazer do trabalhador até projetos preventivos a doenças ocupacionais (MOREIRA; RODRIGUES, 2018) são formas de ocasionar QVT.

Estratégias para alteração nas condições e políticas organizacionais

A partir das inabilidades da gestão organizacional, coerções de muitos tipos são pontuadas nos estudos que contemplaram esta pesquisa. Estratégias com vista a reavaliações sobre os modelos de gestão utilizados, o desenvolvimento de práticas adequadas de *feedback* (CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018), flexibilização da rigidez hierárquica (ALVES *et al.*, 2017), remanejamento dos profissionais para substituição nas ocasiões de faltas ou de afastamento de outros trabalhadores (MOREIRA; RODRIGUES, 2018) devem participar das políticas e condutas organizacionais para que seja possível combater práticas coercitivas e desenvolver um clima de confiança e respeito entre todos da organização (GONÇALVES; SCHWITZER; TOLFO).

Compete ainda à organização promover ações que valorizem um sistema justo de benefício aos trabalhadores (CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018), podendo ser viável inserir jornadas de trabalho menos intensas e extensas (MOREIRA; RODRIGUES, 2018) e modificar sistemas de avaliação de desempenho e de cargos e salários colaborando, por assim dizer, com a satisfação profissional. Para tanto, vale lembrar que um reconhecimento verdadeiro e genuíno em relação às atividades desempenhadas pelo trabalhador não são conquistadas simplesmente desenvolvendo estratégias de remuneração financeira.

Outras possibilidades de recompensas, não necessariamente financeiras, podem ser adotadas pela organização. Proporcionar atividades desafiadoras ao trabalhador e oportunidades de progressão na carreira são exemplos que podem aumentar o contentamento do indivíduo. Essas táticas precisam também ser cuidadosamente planejadas e estudadas antes de serem inseridas no contexto organizacional, pois caso não haja consonância com a identidade da organização e com o perfil dos trabalhadores, podem ser fontes de frustração.

Definir perigos e riscos inerentes ao processo de trabalho e, ainda, atuar na redução dos danos causados (STEPHAN *et al.*, 2018) é uma alternativa perspicaz para identificar e minimizar os indicadores que tendem a contribuir para ascensão de práticas coercitivas no contexto organizacional. O uso de testes psicológicos ou até mesmo de escalas e inventários, combinados aos testes ou não, viabiliza que o processo de coleta de tais indicadores aconteça em conformidade com a especificidade organizacional.

Estudando a violência experienciada por trabalhadores adoecidos em uma montadora de carro, Tavares e Lima (2019) descrevem a segregação e ataques que sofrem o trabalhador diante de uma patologia física e/ou psíquica em razão de serem ridicularizados até mesmo pelos profissionais dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). É indispensável a gestão de pessoas à detecção desses fenômenos para o enfrentamento junto às equipes de segurança e saúde no trabalho, aos demais trabalhadores e às lideranças. Aos profissionais atuantes no SESMT, os conselhos federais concernem obrigatoriedade à prestação de atendimento humanizado, livre de estereótipos em vista da responsabilidade ética e do sigilo profissional, sendo passível de penalidades frente a isso.

Proporcionar espaço físico com condições adequadas aos trabalhadores (SILVA; ROBAZZI, 2019; NUNES; LIRA; MORAIS, 2019) é também imprescindível para a execução das atividades laborais. A falta de recursos disponíveis, sejam materiais, físicos ou em relação aos Equipamento de Proteção Individual (EPI), a falta de mais pessoas para dividir trabalho (KLIPPEL; CAMARGO, 2015; BAGALHO; MORAES, 2017; STEPHAN *et al.*, 2018) e a ausência de cumprimentos legais tendem a desamparar, sobrecarregar e desencorajar o trabalhador lesando, em algum grau, suas atividades e clientes. Nessa perspectiva, é crucial uma fiscalização efetiva em relação aos recursos organizacionais e ao cumprimento dos direitos trabalhistas.

Indaga-se, porém, se o modelo de fiscalização brasileiro atual seria o mais adequado para tal e propõe-se orientações e capacitações em detrimento às punições. A fiscalização adequada a fim de educar e verificar variáveis potencialmente mantedoras das problemáticas é um meio para que haja melhores resultados de satisfação no trabalho, menos impasses nas relações entre os trabalhadores e, conseqüentemente, maiores chances de qualidade e perenidade organizacional.

Inserir mais profissionais nas equipes de trabalho (BAGALHO; MORAES, 2017; STEPHAN *et al.*, 2018) e alocar estagiários em áreas densas (KLIPPEL; CAMARGO, 2015) é significativo por evitar sobrecarga laboral, proporcionar um rendimento melhor do trabalhador e ainda aumentar vagas no mercado de trabalho. A inserção de psicólogo na equipe foi uma proposta indicada aos educadores que vivenciam rotinas adversas e estressantes.

Segundo o Conselho Federal de Psicologia (CFP), ao integrar o Catálogo Brasileiro de Ocupações (CBO), concerne ao psicólogo, inserido no contexto educacional, estruturar planos de ações voltados a mudanças comportamentais de educadores e educandos, criar estratégias que otimizem as relações interpessoais e intrapessoais e desenvolver diagnósticos que fundamentem intervenções psicopedagógicas, alcançando individualidades e grupos.

Circunstâncias como o despreparo para encarar a aposentadoria também foram contempladas como sendo uma prática coercitiva. Argumenta-se a isso a inaptidão da gestão de pessoas em conduzir estratégias para a orientação da aposentadoria. Interessados em colaborar para que futuros aposentados não tenham prejuízos sociais e profissionais, os autores Antunes, Soares e Moré (2018) orientam que haja o rompimento gradual do vínculo laboral e a criação de programas para a preparação da aposentadoria articulada a outras práticas de gestão, como a avaliação das trajetórias dos profissionais e seus propósitos pessoais. Tais programas devem ser reconhecidos como sendo um processo, pois o momento de transição entre pré aposentado – aposentado requer um planejamento que oportunize reflexões sobre as potencialidades individuais diante do reposicionamento social provido pela aposentadoria (ZANELLI, 2000).

Os vínculos que foram estabelecidos pelo trabalhador intermediado pelas atividades laborais, a rotina de trabalho e o papel social do indivíduo sofrem alterações, tornando-se um desafio a ser encarado pelo trabalhador e para a gestão de pessoas (ZANELLI, 2000). Durante a estruturação do programa de preparação para a aposentadoria, convém à gestão de pessoas fomentar a colaboração de superiores hierárquicos para aprovação e conciliação das propostas no trabalho, construir projetos que integrem a equipe responsável pela saúde e segurança do trabalhador, envolver a família do trabalhador nesse processo, bem como estabelecer vivências grupais que favoreçam reflexões coletivas (ZANELLI, 2000).

Estratégias preconizadas a nível societário

Julga-se que as organizações têm uma função altamente essencial na sociedade economicamente, socialmente e ambientalmente falando (ELKINGTON, 2004 *apud* ESTIVALETE *et al.*, 2016). Eventos efetuados pela organização podem atingir positivamente, ou não, o contexto no qual ela está inserida, assim como situações externas à organização (mudanças legislativas, queda da economia...) a afetam diretamente. A criação de políticas públicas para a prevenção do assédio moral (CAMARGO; ALMEIDA; GOULART JÚNIOR, 2018) a depender de como fossem manejadas, poderia ocasionar, a longo prazo, alterações culturais de comportamentos que muitas vezes são socialmente normalizados e assim beneficiar a reprodução de comportamentos respeitosos no interior das organizações. Ainda, determinar disposições jurídicas aos sujeitos agressores presentes nos contextos organizacionais (MARQUES; SILVA, 2017) e auxiliar trabalhadores a procurar o Ministério Público, o Ministério do Trabalho, a Câmara de Vereadores da cidade e a Assembleia Legislativa (SOUZA; DUCATTI, 2017) são reafirmações quanto à seriedade que o assédio moral e suas consequências devem ser tratados.

Ações estatais direcionadas para a educação da população através de um pensamento crítico e ao exercício de uma postura ética juntamente a condições de vida dignas (poder econômico, saneamento básico...) seriam um caminho promissor para o enfrentamento de vários dilemas.

A violência urbana poderia aqui ser encaixada uma vez que envolve um processo sociocultural que, alimentado pela desigualdade socioeconômica do país, tende a produzir repercussões em vários cenários, afetando a saúde psíquica de todos, não só daqueles que presenciaram diretamente essa particularidade de violência. Receios dos usineiros de cana-de-açúcar, ao cogitarem a possibilidade de residirem em áreas urbanas (HÜNING, 2015), e medos exprimidos pelos casais aposentados em detrimento da violência urbana (ANTUNES; SOARES; MORÉ, 2018) apontam que essa prática coercitiva macrossocial causa angústias na comunidade em geral.

Quanto às problemáticas sobre os atrasos no pagamento de salário e no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Hüning (2015) reitera que só diante de intervenções estatais é que isso poderia ser resolvido. Percebe-se logo que a atuação precisa do estado é fundamental para que as transformações sejam consolidadas. Porém, como pôde ser percebido, houve uma baixa representatividade de artigos que demonstraram como as ações macrossociais podem fortalecer o contexto organizacional.

Considerações finais

Percebeu-se por este estudo que as práticas coercitivas nas organizações são problemáticas retratadas no cenário nacional. Essas práticas presentes no contexto organizacional são reflexos de ações naturalizadas que ocorrem na sociedade (SIDMAN, 2009) e que muitas vezes não são combatidas com estratégias educacionais eficazes e políticas públicas efetivamente aplicadas. Para tanto, o fato de existirem publicações recentes sobre o tema nas organizações demonstra não apenas uma singela repercussão da temática, mas sim a necessidade da alteração dessa realidade ser efetivamente incorporada nos espaços organizacionais.

Sabe-se que os danos atrelados a tais práticas podem atingir desfavoravelmente o indivíduo, a organização e a sociedade. Aumento dos transtornos mentais em trabalhadores, falências de empresas, desemprego estrutural e onerações estatais justificadas pela não inserção de trabalhadores no mercado de trabalho são fatores que tendem a repercutir quando práticas coercitivas estão no comando (SOUZA, 2013). Sendo assim, ter apresentado sistematicamente as estratégias que foram propostas nos artigos científicos para o combate

das práticas coercitivas nas organizações pode contribuir para que a gestão de pessoas avalie possíveis práticas coercitivas nos seus contextos e desenvolvam um plano de ação fundamentado nessa conjuntura, a fim de tornar o ambiente laboral mais humanizado e harmonioso, com menores taxas de rotatividade, presenteísmo e absenteísmo.

Referências

ALMEIDA, J. F. de; PERES, M. F. T.; LIMA, T. F. A violência no território e a construção de vínculos entre os agentes comunitários de saúde e os usuários em um serviço de atenção primária. **Rev. Epos.**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 92-109, jun. 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epos/v7n1/06.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.

ALVES, R. B.; SILVA, R. D. M.; MENANDRO, M. C. S.; TRINDADE, Z. A. Representações sociais de violência para profissionais da assistência social. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 69, n. 3, p. 66-82, 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arpb/v69n3/06.pdf>. Acesso em: 16 maio 2020.

ANTUNES, M. H.; SOARES, D. H.; MORÉ, C. L. O processo de desligamento laboral: vivências narradas por casais aposentados. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 793-798, dez. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812018000300005. Acesso em: 23 abr. 2020.

BAGALHO, J. O.; MORAES, T. D. A organização do trabalho prisional e as vivências de prazer e sofrimento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 22, n. 3, p. 305-315, 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epsic/v22n3/a07v22n3.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2020.

BARRETO, M. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. *In: Seminário compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho*. São Paulo. Ministério de Trabalho. Fundacentro, p. 13-26, 2013. Disponível em: <http://assediomoral.paginas.ufsc.br/files/2013/03/Seminario-Combate-AMT-Fundacentro-2013.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282015000300544&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 15 mar. 2021.

BATISTA, C. B.; CAMPOS, A. S.; REIS, J. C.; SCHALL, V. T. Violência no trabalho em saúde: análise em unidades básicas de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 295-317, out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tes/v9n2/o8.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.

BRASIL. Constituição. **Lei nº 13467, de 13 de julho de 2017**. Brasília.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5452, de 01 de maio de 1943**. Rio de Janeiro.

BRASIL. **Portaria nº 3214 de 08 de junho de 1978**. Aprova as Normas Regulamentadoras do Ministério de Estado do Trabalho, no uso de suas atribuições legais, considerando o disposto no art. 200, da Consolidação das Leis do Trabalho, com redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Brasília, 1978. Disponível em: http://www.jacoby.pro.br/diversos/nr_16_perigosas.pdf. Acesso em: 25 maio 2020.

CAMARGO, M. L.; ALMEIDA, N. de S.; GOULART JÚNIOR, E. Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 39, n. 2, p. 129-146, dez. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-54432018000200003&lng=pt&nr m=iso. Acesso em: 25 maio 2020.

CATANI, J.; SOUZA, M. A. Sofrimento psíquico e corpo: perspectivas de trabalho multidisciplinar no tratamento de pacientes com Transtornos Somatoformes. **Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 5-21, dez. 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582015000200002. Acesso em: 14 maio 2020.

CORDENUZZI, O. da C.; LIMA, S. B. S.; PRESTES, F. C.; BECK, C. L. C.; SILVA, R. M.; PAI, D. D. Estratégias utilizadas pela enfermagem em situações de violência no trabalho em hemodiálise. **Rev. Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 38, n. 2, p. 1-8, jan. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rge/f/v38n2/0102-6933-rge/f-1983-144720170258788.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2019.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. das G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 549-556, set. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n3/a18v26n3.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2020.

ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Rev. de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, ed. esp., p. 8-24, jul. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273446628002.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2020.

GUIMARÃES, M. C. Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 34, n. 120, jul./dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S030376572009000200007. Acesso em: 10 ago. 2019.

GONÇALVES, J.; TOLFO, S. da R.; ESPINOSA, L. M. A (não) atuação frente ao assédio moral no trabalho: estudo sobre um sindicato. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 149-164, dez. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172018000200004. Acesso em: 24 maio 2020.

GONCALVES, J.; SCHWEITZER, L.; TOLFO, S. R. Assédio Moral no Trabalho: uma Revisão de Publicações Brasileiras. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 1-18, jan. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202020000100006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 15 mar. 2021.

GUEBUR, A. Z.; POLETO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. Inteligência emocional no trabalho. **Rev. Intersaberes**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 71-95, jun. 2007. Disponível em: <https://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/108/81>. Acesso em: 23 maio 2020.

HÜNING, S. M. Processos de subjetivação no contexto da monocultura de cana-de-açúcar. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 448-463, dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v21n3/v21n3a03.pdf>. Acesso em: 24 maio 2020.

KLIPPEL, Y. A. M.; CAMARGO, D. de. Processo participativo entre profissionais de saúde para integrar o atendimento à criança vítima de violência. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 10, n. 2, p. 340-353, dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ppp/v10n2/11.pdf>. Acesso em: 14 maio 2020.

MARQUES, D.; SILVA, I. S. Violência no trabalho: um estudo com enfermeiros/as em hospitais portugueses. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Brasília, v. 17, n. 4, p. 226-234, dez. 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n4/v17n4a07.pdf>. Acesso em: 23 maio 2020.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. São Paulo: Artmed, 2010.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. de. **Princípios básicos de análise do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOREIRA, D. Z.; RODRIGUES, M. B. Saúde mental e trabalho docente. **Natal**, v. 23, n. 3, p. 236-247, set. 2018.

NUNES, M. C.; LIRA, A. N. de; MORAES, N. A. de. *Clusters* de engajamento e satisfação de profissionais da rede contra a violência sexual infanto juvenil. **Avaliação Psicológica**, Fortaleza, v. 18, n. 4, p. 352-361, out. 2019. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v18n4/04.pdf>. Acesso em: 23 maio 2020.

PAI, D. D.; STURBELLE, I. C. S.; SANTOS, C.; TAVARES, J. P.; LAUTERT, L. Violência física e psicológica perpetrada no trabalho em saúde. **Texto & Contexto Enfermagem**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 1-10, mar. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v27n1/0104-0707-tce-27-01-e2420016.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.

PAULA, G. S.; OLIVEIRA, E. B.; SILVA, A. V.; SOUZA, S. R. C.; FABRI, J. M. G.; GUERRA, O. A. Violência relacionada ao trabalho na psiquiatria: percepção dos trabalhadores de enfermagem. **Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drog.**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, p. 86-92, jun. 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/smad/v13n2/05.pdf>. Acesso em: 14 maio 2020.

PEDUZZI, M.; NORMAN, I. J.; GERMANI, A. C. C. G.; SILVA, J. A. M.; SOUZA, G. C. Educação interprofissional: formação de profissionais de saúde para o trabalho em equipe com foco nos usuários. **Rev. Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 978-983, dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n4/0080-6234-reeusp-47-4-0977.pdf>. Acesso em: 16 maio 2019.

PINTO E SILVA, E. Assédio moral no trabalho. **Rev. Psicologia Política**, São Paulo, v. 18, n. 15, p. 179-182, jun. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v8n15/v8n15a12.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2020.

QUIRINO, G. de S.; VILLEMOR-AMARAL, A. E. de. Relação entre estresse e agressividade em motoristas profissionais. **Rev. Psicologia e Saúde**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 125-132, dez. 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpsaude/v7n2/v7n2a06.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2020.

OLIVEIRA, T. S.; FAIMAN, C. J. S. Ser policial militar: reflexos na vida pessoal e nos relacionamentos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 607-615, abr./jun. 2019.

SIDMAN, M. **Coerção**: e suas implicações. 2. ed. Campinas: Livro Pleno, 2009 [1995].

SIQUEIRA, M. V. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B.; ANDRADE, A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n50/03.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

SILVA, A. F.; ROBAZZI, M. L. do Carmo Cruz. Alterações mentais em trabalhadores de unidades de terapia intensiva. **Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drogas**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 3, p. 1-10, set. 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-69762019000300009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 maio 2020.

SOUZA, W. F. Transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho: o que a psicologia tem a dizer e a contribuir para a saúde de quem trabalha? **Fractal: Rev. de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 99-108, abr. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922013000100007. Acesso em: 15 jul. 2020.

SOUZA, T. M. S.; DUCATTI, I. O enfrentamento do assédio moral pelos sindicatos: contribuições marxistas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 20, n. 1, 79-94, 2017.

STHEPAN, F.; GONÇALVES, A. S.; CUNHA, G. F. P.; SILVEIRA, I. C. M.; MIRANDA, M. B.; CAROLINO, T. S.; OLIVEIRA, T. D.; LIMA, V. D.; LOURENÇO, L. M. Assédio moral/*mobbing* e saúde mental: revisão sistemática de literatura. **Gerais: Rev. Interinstitucional de Psicologia**, Uberlândia, v. 11, n. 2, p. 236-257, 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-82202018000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 maio 2020.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003 [1979].

TAVARES, D. S.; LIMA, C. Q. Violências contra trabalhadores adoecidos e instrumentos de gestão: uma relação a explorar. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 81-97, nov. 2019. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v22n1/a06.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2020.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Rev. de Ciências Humanas**, Florianópolis, ed. esp. temática, p. 157-176, 2000.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A.. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. Florianópolis: Editora Uniplac, 2018.

A carreira paralela nas organizações: algumas considerações sobre a carreira Y

Aline Agreste Cardoso
Rose Marli Hess Coelho de Paula e Silva

Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar modelos de estrutura de carreira para as organizações com ênfase nas carreiras paralelas, e como as pessoas e as organizações através delas podem criar novas possibilidades de desenho de carreira que possam absorver pessoas com grande capacidade técnica em suas áreas, porém sem ambição ou perfil de gestão.

A carreira paralela mais comum é a carreira em Y, que as empresas podem utilizar esse modelo para desenvolver e reter profissionais com habilidades técnico-funcionais e que não possuem interesse ou aptidão para gestão. Também é uma forma de as empresas não inflarem suas estruturas hierárquicas de “gestores”, abrindo a possibilidade de criação da figura do especialista, tendo também para este nível a possibilidade de evolução salarial.

Este modelo, embora seja muito comum nas empresas brasileiras, quando não bem estruturado, pode causar mais problemas do que soluções.

Conceito de carreira

O termo *carreira* tem origem do latim e por definição significa “caminho para carros”. Trazendo para o contexto atual, podemos dizer que, de forma estruturada, a carreira define um objetivo profissional a ser seguido, um caminho a ser trilhado profissionalmente. De um modo geral, o termo carreira remete ao sucesso profissional, à ascensão do indivíduo na organização.

De acordo com Dutra (2019, p. 32), “a ideia de plano de carreira associa-se a uma estrada plana, asfaltada e bem conservada que, se bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional”. Para o autor, ao olharmos a realidade das empresas, verifica-se que a carreira é uma sucessão de acontecimentos inesperados, ou seja, as pessoas têm diante de si um caminho tortuoso com várias alternativas e repleto de incertezas. Ainda segundo o autor, a carreira deve ser pensada como uma estrada em permanente construção que pessoas e empresas constroem juntas.

Para Silva (2012), a carreira pode ser usada para determinar a posição de um profissional em uma organização (associada à passagem por diversos cargos hierárquicos), à trajetória de um empreendedor ou ainda a um roteiro pessoal para a realização dos próprios projetos. Considerando as incertezas que podemos enfrentar ao longo de nossa trajetória profissional, o indivíduo deve ter em mente que precisa estruturar sua carreira, traçando objetivos, metas e estratégias para alcançar os objetivos traçados.

Para traçar uma melhor estratégia de carreira, quanto melhor o indivíduo se conhecer, mais chances de sucesso terá ao traçar seus objetivos. Uma das ferramentas que pode utilizar são as Âncoras de Carreira, que permitem conhecer seu perfil e estruturar sus objetivos, aumentando suas chances de êxito.

Âncoras de carreira: definição

Edgar Schein (1996) desenvolveu o conceito de Âncora de carreira em 1970 e, segundo ele, as Âncoras são os pilares que norteiam as decisões das carreiras profissionais. Podemos através delas compreender melhor a evolução das carreiras dos indivíduos, explicar determinados comportamentos e a aderência dos valores na organização.

Segundo a teoria de Schein, as Âncoras de carreira influenciam a tomada de decisão e direcionamento das carreiras das pessoas. Podemos entender como a soma de fatores ao longo da vida do indivíduo, experiências sociais, familiares e profissionais são os valores das pessoas construídos ao longo de sua vida. Desta forma, sendo um somatório de fatores, as pessoas podem apresentar várias Âncoras que direcionam suas decisões e atitudes profissionais e pessoais.

Esse conceito de mais de uma Âncora de carreira por indivíduo foi defendido por Feldiman e Bolino (1996 citado por FARO *et al.*, 2010) que propõem que os indivíduos possuem âncoras de carreira primárias e secundárias, desenvolvendo uma hierarquia de valores.

Tipos de âncoras de carreira

Âncora de competência técnica: o indivíduo com predominância dessa Âncora valoriza suas competências técnicas, valoriza o aprendizado e o aprofundamento teórico, considerando sucesso ser *expert* em algum assunto. Normalmente buscam cargos de especialistas.

Âncora da competência gerencial: nessa âncora, a motivação do indivíduo está na possibilidade de liderar, gerenciar, comandar e tomar decisões, considerando sucesso atingir posições elevadas na hierarquia organizacional.

Âncora da autonomia e independência: valoriza as experiências profissionais de realização de forma autônoma; normalmente os indivíduos com essa âncora são avessos às regras e normas, atribuindo ao sucesso profissional autonomia para o trabalho e independência. Considera importante ter flexibilidade no trabalho.

Âncora da segurança e estabilidade: o indivíduo movido por essa âncora procura experiências profissionais que remetam à segurança, valorizando a estabilidade no trabalho e recompensas previsíveis e estáveis.

Âncora da criatividade empreendedora: valorizam a possibilidade de estabelecer, criar e estruturar o negócio, organização, departamento, atividades, entre outras. Sentem-se valorizados quando deixam sua marca na organização.

Âncora da vontade de servir ou dedicar-se a uma causa: remete ao indivíduo que busca experiências profissionais que estejam alinhadas aos seus valores pessoais. Frequentemente se sentem bem-sucedidos quando conseguem influenciar o meio em que estão inseridos com seus valores. Sentem-se recompensados quando seus colegas e organizações compartilham de seus ideais.

Âncora de puro desafio: o indivíduo movido por essa âncora valoriza a competição e experiências profissionais desafiadoras. Sentem-se realizados quando vencem desafios e adversários. Tem uma linha tênue entre a âncora da criatividade, se diferenciando pelo apelo forte à competitividade.

Âncora do estilo de vida: os indivíduos agrupados nessa âncora valorizam o equilíbrio entre o profissional e o pessoal, valorizam a flexibilidade no trabalho de forma a poderem se dedicar aos demais aspectos da vida. O trabalho não é o centro de existência do indivíduo.

Carreiras em linha

É a estrutura de carreira mais comum nas organizações. Separada por degraus ou *steps*, cada um deles é definido por um conjunto de habilidades e responsabilidades. Essas responsabilidades podem estar voltadas para o trabalho ou para as pessoas, dependendo do foco da organização. Ela é mais simples de se configurar e administrar, por essa razão é a mais comum, porém apresenta várias limitações, conforme Dutra (1996): "Dentro da carreira não tem opção para outras trajetórias, devendo subordinar-se às determinações da empresa".

O topo desse tipo de carreira geralmente é configurado com posições gerenciais, não oferecendo alternativas para as pessoas que preferem fixar-se numa carreira mais técnica. As estruturas de carreira em linha, por estarem muito atreladas a áreas funcionais e possuírem

características de pouca flexibilidade, são pouco adequadas a empresas que necessitam de mobilidade para realocação de pessoas ou para reconfiguração de suas estruturas organizacionais. O quadro I representa a carreira em linha.

Quadro 1 - Exemplo de estrutura em linha

Nível	Cargo
5	Gerente de Sistemas
4	Coordenador de Grupo
3	Analista de Sistemas Sênior
2	Analista de Sistemas Pleno
1	Analista de Sistemas Junior

Fonte: DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 82.

Carreiras em rede

Caracteriza-se por apresentar várias opções a cada posição da empresa, permitindo que o profissional estabeleça sua trajetória profissional, através da hierarquia definida pela empresa. Como a carreira em linha, também é definida em degraus e critérios de acesso, porém oferece aos profissionais várias possibilidades dentro da organização, respeitando os critérios preestabelecidos.

De acordo com Dutra (1996), apresenta algumas limitações, ou seja, “para as pessoas, as escolhas são restritas e com trajetórias limitadas e o crescimento é preestabelecido pela empresa. Já para as empresas, há pouca mobilidade para reconfigurar a estrutura e dificuldade de adequar as expectativas das pessoas às necessidades da empresa. A figura 1 representa a carreira em rede.”

Figura 1 - Exemplo de carreira em rede

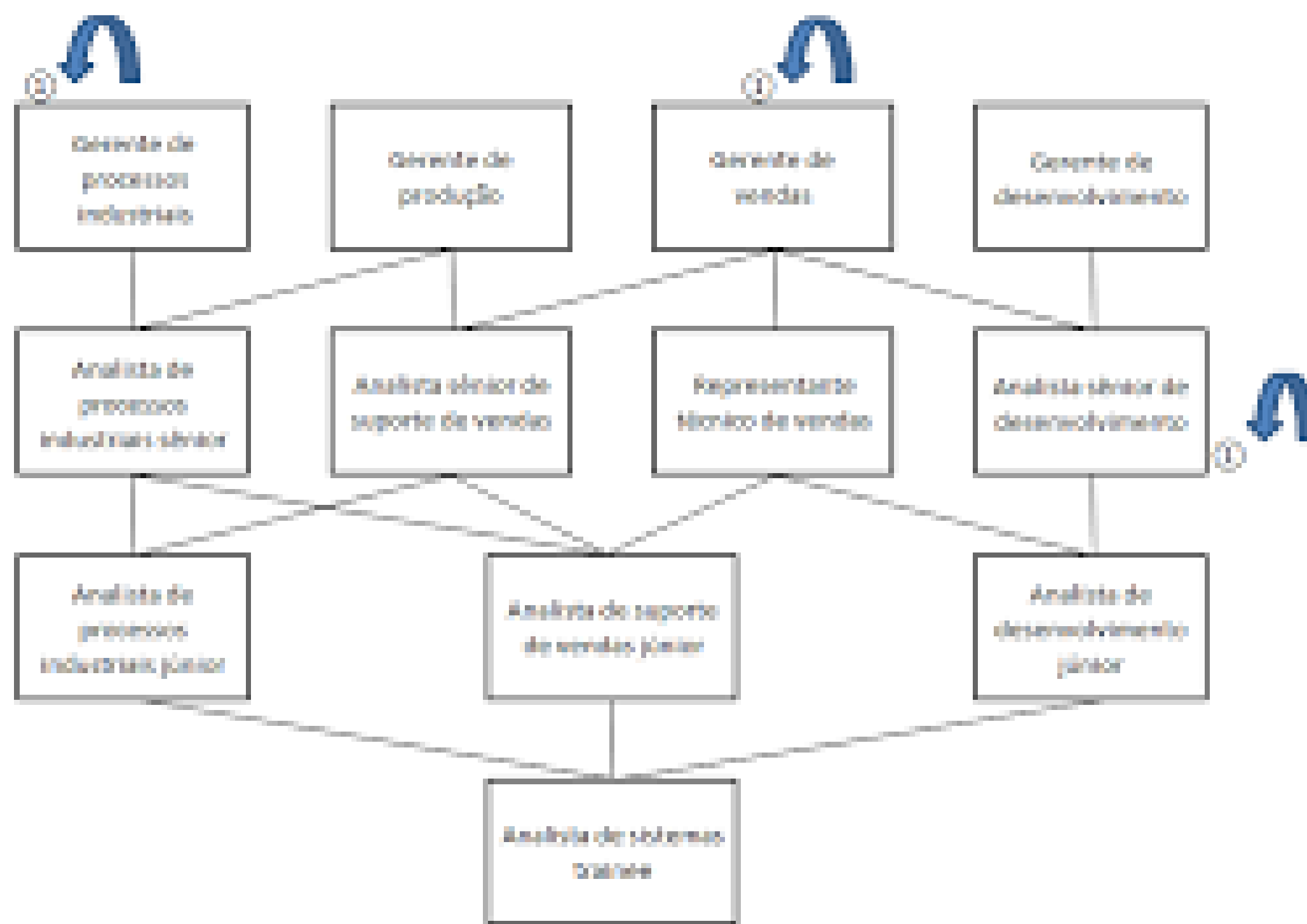


Figura 4.3 - Estrutura em rede.

Fonte: DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 84.

Carreiras paralelas ou carreira em Y

As empresas têm adotado a carreira em Y para minimizar uma situação problema enfrentada pelas organizações. Muitas organizações têm excelentes profissionais, que não possuem perfil de liderança e, claramente falando, não há tanto espaço assim para criar tanta liderança. Desta forma, as empresas adotam as carreiras em Y, para minimizar essa situação problema, ter um excelente profissional sem prospecção de crescimento no braço gerencial da carreira, seja por falta de aptidão ou por falta de posição na empresa.

Na carreira Y, a base de desenvolvimento do profissional é a mesma da gerencial, ou seja, chegando em uma fase da vida profissional onde o profissional terá que definir se pretende continuar se especializando tecnicamente ou voltar-se para uma área mais gerencial. De um modo geral, esse profissional mais técnico acaba se especializando na sua área de atuação, tornando a especialização a palavra-chave de sua carreira.

A Carreira paralela em Y passou a ser estudada no Brasil nas décadas de 1970 e 1980, tendo suas pesquisas realizadas pela ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais). Inicialmente, as carreiras paralelas tinham o foco em organizações voltadas à tecnologia. Na década de 2000, cresceu a demanda por trabalhos funcionais e

técnicos em quase todos os setores, abrindo espaço para desenhos nas organizações desse tipo de carreiras.

Podemos considerar essa estrutura como a mais abrangente e flexível, criando a possibilidade de encarreiramento alternativo àquele ligado diretamente à estrutura organizacional da empresa. Pode ser definida como sendo a sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções: natureza profissional ou natureza gerencial.

É preciso considerar que carreira paralela é diferente de carreiras complementares. Nas carreiras complementares, o indivíduo possui uma carreira principal que lhe define como profissional e outra que complementa. Como exemplo podemos citar um Engenheiro que, após sua jornada na empresa convencional, complementa sua jornada com aulas na Universidade. Devemos entender que o que define o profissional é sua carreira principal.

A carreira paralela, é a forma como o profissional irá se posicionar dentro da organização. De acordo com Dutra (1996, p. 86), “A carreira paralela permite à empresa direcionar o estímulo do desenvolvimento e da ascensão profissional no sentido de aperfeiçoamento técnico e do gerencial, em função das vocações e expectativas individuais, eliminando os riscos do rebaixamento dos níveis de atuação, tanto dos técnicos quanto dos gerenciais, e propiciando uma transição mais tranquila, de técnico para gerente, àqueles que assim o desejarem.”.

No Brasil, adota-se a carreira em Y pelos seguintes motivos:

- A base é comum tanto para a carreira gerencial quanto para a técnica;
- A base possui características técnicas, permitindo que o profissional amadureça tecnicamente antes de definir pela carreira técnica ou gerencial;
- O formato em Y dá conhecimento técnico àqueles que optam pelas carreiras gerenciais, facilitando sua posição de gerenciar aqueles que optam pela carreira técnica.

A carreira em Y possui a base como as demais carreiras e é formada pelo início da carreira do profissional; a forma como o profissional irá se desenvolver depende não apenas dele, mas também da organização que pode direcionar o profissional.

Um grande desafio para a organização é deixar o braço técnico da carreira em Y atrativo já que usualmente os cargos gerenciais, além do *status*, também costumam oferecer remunerações mais atrativas, criando a ilusão de que, para ser bem-sucedido ou ter sucesso na carreira, é necessário alcançar um patamar gerencial. Assim, as empresas precisam despertar o interesse dos profissionais para esse braço técnico, tão importante quanto o gerencial, oferecendo condições salariais e benefícios que fomentem o desejo nesses

profissionais de enveredar para esse caminho, lembrando que não basta apenas que o profissional tenha conhecimento técnico, ele também precisa ser capaz de gerar resultados para a empresa, justificando todo esse investimento.

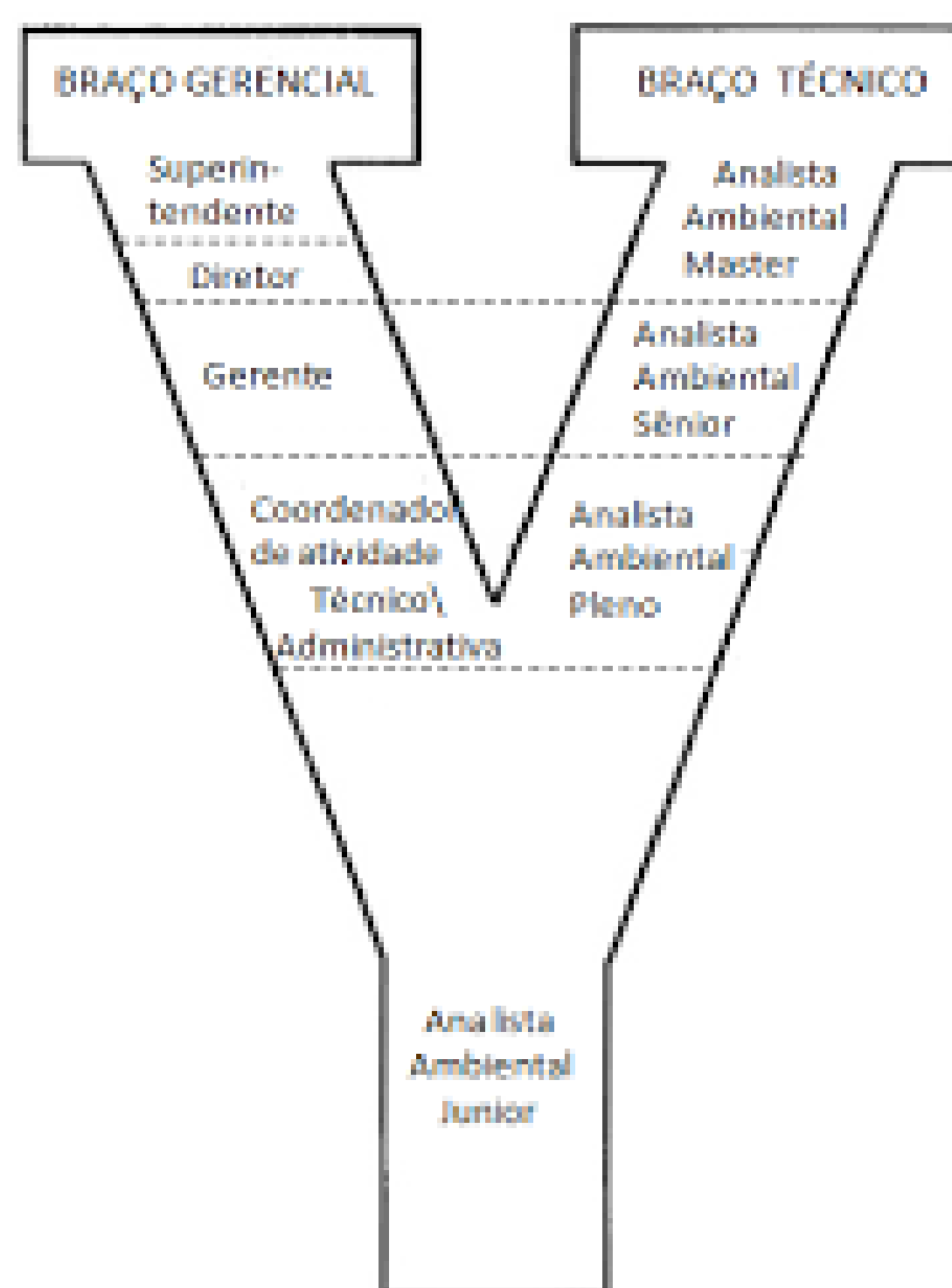
O braço gerencial da carreira Y deve ser compatível com os espaços gerenciais, as posições precisam ser compatíveis com as demais posições da organização no tocante à remuneração e benefícios e ter seus níveis bem definidos. Também de acordo com Dutra (1996), a carreira paralela apresenta limitações e não pode ser considerada como uma solução milagrosa para os problemas das organizações e sim ser utilizada como um instrumento para alcançar os objetivos.

Ainda de acordo com Dutra (1996), dentre os fatores que podemos considerar para o sucesso das carreiras paralelas estão:

- Equidade entre os braços técnicos e gerenciais, de forma a não gerar sentimento de perda;
- O braço técnico precisa ter projeção de crescimento para se tornar atrativo ao profissional;
- Os critérios de ascensão devem ser bem estabelecidos e transparentes;
- O profissional precisa ser estimulado a refletir sobre a carreira e seu desenvolvimento;
- Os profissionais precisam ter liberdade para escolher seus próprios projetos.”.

A figura 2 representa um modelo de carreira em Y.

Figura 2 - Modelo de carreira em Y



Fonte: DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 88.

Considerações finais

Levando em consideração as possibilidades de carreira apresentadas, podemos dizer que a carreira em Y é um grande avanço para os profissionais e para a organização, pois dá a possibilidade de profissionais com grande bagagem técnica, porém sem aptidão para gestão, vislumbrarem crescimento profissional na organização.

Em nossa sociedade atual, a pressão para que o indivíduo seja bem-sucedido é constante, vinda dos pais, colegas, professores, companheiros e do próprio indivíduo, fazendo com que o indivíduo empreenda uma jornada exaustiva de criar e se preparar para ser bem-sucedido aos olhos da “sociedade”. Muitas vezes a escolha da carreira leva em consideração a opinião das pessoas ao seu redor em detrimento das motivações do indivíduo.

Para uma escolha mais assertiva seria recomendado o indivíduo fazer uma autoanálise, elencando as qualidades, forças e motivações para o trabalho (Âncoras). Além da autoavaliação, é importante também avaliar a organização e a carreira que pretende trilhar, se vão de acordo com seus valores, crenças e conhecimentos.

Conhecendo as possibilidades de carreira, seus fatores motivacionais, a empresa e suas métricas, possivelmente o profissional fará melhores escolhas, diminuindo frustrações, estresses e demissões.

Referências

CARVALHO, I. M. V. *et al.* **Cargos, Carreiras e remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CUSTODIO, L. S. **O desafio da carreira em Y na administração pública**: uma proposta viável. Seminário em Administração, outubro de 2012.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas: São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DUTRA, J. **Gestão de carreira**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FARO, E. S. C. *et al.* Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de contas da União (TCU). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, artigo 9, dez. 2010.

FILHO, J. F. B. **Planejamento de Carreiras**: segure firme o timão de sua carreira: São Paulo: Editora Arvore da Terra, 2009.

NUCIO, D. de.; HABIMORAD, M.; ESTEVES, S. **Sua carreira**: como avançar pra valer no mercado de trabalho e construir a trajetória dos seus sonhos Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Tradução Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, D.; SILVA, K. M. Carreira: novas ou tradicionais: um estudo com profissionais brasileiros. **RECAPE – Revista de Carreiras e pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./abr. 2012.

Resiliência: esta competência influencia a inserção do profissional no mercado de trabalho?

Bianca Zanin Orsi
Edward Goulart Junior

Introdução

O mercado de trabalho está em constante mudança, tornando-se cada vez mais competitivo e exigente no tocante aos critérios para a inserção de profissionais. Com o avanço da tecnologia, o mercado atual busca pessoas cada vez mais capacitadas para ocupar os cargos e, conseqüentemente, exige maiores qualificações. As organizações de trabalho estão exigindo dos candidatos recrutados a presença de diferentes competências para ocupar as vagas em aberto, tornando o processo seletivo mais cuidadoso. Diante desse cenário, a insegurança e as incertezas em conseguir ingressar nesse mercado exigente, cada vez mais instável e competitivo, estão cada vez mais presentes.

A inserção no mercado de trabalho é uma etapa muito importante na vida das pessoas e, para a grande maioria, ocorre na fase da adolescência, quando se inicia o desenvolvimento e o aprendizado de algumas competências que serão futuramente exigidas no mundo do trabalho. Segundo Silva (2008), o termo adolescência vem do latim *adolescere*, que significa um período de crescimento e desenvolvimento para atingir a fase de maior responsabilidade – “a adultez”. Haack *et al.* (2012) complementa que, marcada por ser a fase transitória da infância para a vida adulta, a adolescência é caracterizada por mudanças físicas, sexuais e psicossociais no indivíduo, sendo também a fase em que ocorre a formação da identidade adulta, a vinculação no grupo de iguais e o desempenho de novos papéis sociais. As estratégias de enfrentamento e a resiliência para lidar com situações desfavoráveis estão entre as características que se desenvolvem e se fortalecem nessa fase da vida.

Este capítulo busca discorrer sobre a presença da resiliência e sua influência na inserção do indivíduo no mercado de trabalho.

A adolescência e o desenvolvimento da resiliência

Durante todas as fases do ciclo vital, o ser humano passa por momentos difíceis, mas cada pessoa enfrenta e utiliza estratégias diferentes para lidar com essas situações aversivas. Contudo, é na adolescência que ocorrem diversas mudanças na área biopsicossocial, da

mesma maneira que é um período que propicia a sensação de vulnerabilidade para muitos adolescentes. As formas de enfrentamento variam, pois dependem da interação subjetiva de cada indivíduo com o meio que está inserido, passíveis das influências dos fatores tanto de risco quanto de proteção (HAACK *et al.*, 2012).

Pesce *et al.* (2004) e Haack *et al.* (2012) consideram os fatores de risco aqueles eventos que influenciam negativamente o desenvolvimento de uma pessoa, dificultando sua evolução sadia e que podem ser individuais bem como ambientais. Segundo as autoras, os fatores de proteção, por sua vez, são divididos em três grupos: fatores individuais, fatores familiares e fatores relacionados ao apoio do meio ambiente. O primeiro diz respeito a características pessoais de cada pessoa como boa autoestima, autonomia, autocontrole, assertividade, etc. O segundo relaciona-se a uma boa estrutura familiar, na qual existe respeito mútuo, afetividade, apoio, entre outros. E o terceiro fator refere-se ao bom relacionamento mantido com pessoas significativas que desempenham um papel de referência e influência no desenvolvimento de uma pessoa (BROOKS, 1994; EMERY; FOREHAND, 1996).

Fergus e Zimmerman, (2005 *apud* OLIVEIRA; GODOY, 2015) citam os fatores de proteção como próprios do indivíduo – expectativas de sucesso no futuro, autonomia, senso de humor, otimismo, tolerância ao sofrimento, assertividade, estabilidade emocional, comportamento direcionado para metas, habilidade para resolver problemas, visão de experiências como desafios e não como ameaças, tolerância frente aos conflitos, reconhecimento de limites bem definidos e realistas, autoestima, habilidades de enfrentamento e a autoeficácia ou recursos externos – condições familiares positivas (como a qualidade das interações, estabilidade, pais amorosos e competentes, consistência e coesão), as redes de apoio e um ambiente que oferece aceitação enfatizando o contexto em que o indivíduo está inserido.

Segundo Oliveira e Godoy (2015), o processo de resiliência está relacionado com esses fatores de risco e proteção. Para os autores, “os fatores de proteção são ativados para proteger a integridade da pessoa, quando esta é exposta a fatores de risco. E a maneira como a pessoa enfrenta as adversidades [...] é que determina a possibilidade de o indivíduo crescer ou não com as dificuldades” (OLIVEIRA; GODOY, 2015, p. 3).

A resiliência é compreendida por Rutter (1987) como um conjunto de processos intrapsíquicos e sociais que favorecem um desenvolvimento sadio, mesmo que o indivíduo esteja inserido num ambiente desadaptativo. Junqueira e Deslandes (2003) compreendem resiliência como um processo de superação ou adaptação frente a um evento estressor.

Raasch, Martins e Gomes (2017, p. 41), reportando-se em diferentes autores, explicam que a “resiliência pode ser descrita como a capacidade de adaptação e de superação do indivíduo, sociedades ou organizações, diante de situações adversas, utilizando estratégias

e experiências vividas para superá-las e fortalecê-las em situações futuras”. Os autores argumentam que há uma diversidade de utilização do termo em diferentes áreas. Segundo Vieira e Oliveira (2017), a resiliência é um processo dinâmico cujo resultado é a adaptação positiva ou bem-sucedida e a transformação do indivíduo, ante as adversidades.

Para a Psicologia, os estudos de resiliência são de grande importância por refletirem os aspectos positivos do desenvolvimento humano frente a problemas significativos que possam colocar em risco a integridade física e psíquica de um indivíduo (LIBÓRIO; UNGAR, 2010; RUTTER, 1987 *apud* OLIVEIRA; GODOY, 2015). Resiliência, apesar de utilizada no embate contra a vulnerabilidade, não significa ausência de problemas, pois é na presença deles que ela é colocada em desafio, possibilitando o crescimento psicológico do indivíduo (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008 *apud* OLIVEIRA; GODOY, 2015).

Antoni e Koller (2000) declaram que os adolescentes denominados resilientes vêm de casas onde as regras são consistentes, os pais são competentes e afetuosos e disponíveis ao diálogo com os filhos. O resiliente possui autoconfiança, acreditando que terá oportunidades na vida, portanto, apresenta boas expectativas com o futuro.

Resiliência e a inserção no mercado de trabalho

Ao considerarmos que o homem produz e reproduz a si mesmo e a sua subjetividade por meio do trabalho, é relevante o estudo sobre como ocorrem os processos de resiliência no cenário atual devido às condições adversas vindas do mundo globalizado. Padilha e Grossi (2010) afirmam que o trabalhador expressa bem-estar em seu trabalho quando adquire o equilíbrio entre suas expectativas em relação à atividade a ser executada e a concretização destas. Esse bem-estar, por sua vez, constitui-se como um fator da qualidade de vida do sujeito, que também é proporcionada pela satisfação de condições objetivas no trabalho – como renda, qualidade de habitação e estabilidade no emprego, além de propiciar-lhe condições subjetivas como segurança, afeto, apoio e reconhecimento social.

A resiliência é uma competência que está sendo cada vez mais primordial na inserção no mercado de trabalho. Carmello (2008) cita que a resiliência pode caracterizar três distintos níveis, sendo eles: recuperar-se de traumas e adversidades; tornar-se mais flexível, fluido, “leve”, consistente e econômico e crescer e fortalecer-se, mesmo em ambientes de mudanças. Observa-se que as características citadas são importantes quando dizem respeito aos contextos de trabalho, considerando a presença de constantes mudanças de diferentes ordens e a necessidade de o trabalhador se adaptar a elas. As mudanças organizacionais, especialmente aquelas advindas das tecnologias cada vez mais evoluídas, demandam do

trabalhador a necessidade de reaprender sobre suas tarefas e atividades de trabalho. Assim sendo, enfrentar com sabedoria as adversidades decorrentes da necessidade de novas aprendizagens e adaptações passa a ser condição para o êxito no trabalho. A capacidade de enfrentar problemas e buscar soluções viáveis são a tônica de muitos contextos de trabalho.

As organizações, em seus processos seletivos, estão buscando pessoas com capacidade de resiliência para conseguir lidar com as constantes mudanças dos contextos de trabalho. Lombardo (2019) argumenta que estudos indicam que, independentemente dos desafios que enfrentamos, tanto no trabalho quanto na vida pessoal, os profissionais resilientes possuem uma maior capacidade de se manterem centrados e geralmente buscam e encontram soluções com mais agilidade.

Segundo Carmello (2008), a resiliência é a capacidade de uma empresa, um líder, uma equipe ou talento promover as transformações necessárias para alcançar o seu propósito. Para o autor, você é resiliente quando cresce nas mudanças, inova, antecipa-se às situações e produz coerência estratégica para sua equipe e clientes. Os argumentos do autor vem ao encontro do atendimento das novas demandas que estão presentes nos ambientes de trabalho, justificando assim a resiliência como uma característica necessária aos profissionais na atualidade. A pesquisa de Cruz e Moraes (2013) mostra a resiliência como característica essencial para os empreendedores vencerem os obstáculos e obterem sucesso na manutenção dos seus empreendimentos, aprendendo com os erros e equívocos da gestão.

A forma como o trabalhador lida com as dificuldades e persiste, ou não, em suas atividades varia de acordo com as características de cada indivíduo, características que vão influenciar as estratégias de enfrentamento utilizadas e definirão sua capacidade de resiliência. É natural que nesse processo a pessoa utilize mecanismos de defesa, consciente ou inconscientemente, para que se mantenha no controle e possa enfrentar situações de desafios. Funcionários empoderados se engajarão em processos de tomada de decisão e poderão ser capazes de gerar soluções criativas com maior autoridade e habilidade (MALLAK, 1998) e isso contribuirá para a resiliência pessoal e organizacional.

É importante compreender que as maiorias dos indivíduos não se opõem às mudanças no contexto de trabalho, aceitando e se adaptando a elas. É por isso que o termo *resiliente* no mundo atual ganha peso e estudos no ambiente de trabalho, pois há pessoas que mesmo diante de todas estas mudanças cotidianas conseguem superar e enfrentar os desafios do mundo laboral. De certo se faz importante considerar como as mudanças são implementadas nas organizações de trabalho. Se elas partem de uma ação estratégica e com ações educativas e sensibilizadoras, oferecendo aos indivíduos envolvidos não somente

as orientações necessárias, mas sobretudo, favorecendo a participação em tomadas de decisão, as mudanças passam a ser vistas e aceitas com mais facilidade.

Organizações resilientes são consideradas organizações inteligentes e reflexivas (TAVARES, 2001), podendo apresentar um desempenho melhor frente a outras organizações (SEVILLE *et al.*, 2006; SEVILLE; BRUNSDON; VARGO, 2007). Com esse pensamento podemos analisar que quando os indivíduos perceberem que as suas organizações os habilitam, e essa ação é capaz de promover maior autonomia, competência e relacionamentos com a organização (RYAN; DECI, 2000), se sentirão mais motivados e, como resultado, tenderão a atuar de maneira mais positiva frente às adversidades e mudanças necessárias.

Para Vilela Da Matta (2016), uma organização resiliente é capaz de sustentar sua vantagem competitiva mesmo em tempos difíceis e sob alta pressão. Essa vantagem competitiva, citada pelo autor, é formada por três habilidades:

- (a) Otimismo: capacidade de manter uma performance elevada e consistente em relação aos objetivos estabelecidos;
- (b) Flexibilidade mental: capacidade de inovar;
- (c) Proatividade: a capacidade de adaptar-se de modo rápido e eficaz aos novos desafios, sem perder sua identidade.

Segundo Taboada, Legal e Machado (2006), atributos como: otimismo, criatividade, senso de humor, memória acima da média, competência social e educacional, flexibilidade, iniciativa, propósitos, bom traquejo social, alto nível de inteligência, modos avançados de resolver problemas, alto nível de autoestima e autoconhecimento, habilidade de tomar decisões, empatia, esperança em relação ao futuro, consciência do seu valor e seu lugar no mundo, paciência, tolerância, responsabilidade, determinação, compaixão, autoconfiança e esperança são de pessoas com maior competência em ser resiliente.

Queiroz (2013) sugere que a falta de resiliência em um ou mais funcionários em uma empresa pode afetar desde o bom relacionamento no local de trabalho até a produtividade, pois o indivíduo que não é resiliente não desenvolve a capacidade de superar os conflitos que geram estresse e cansaço e, em consequência, sofre com as mais diferentes doenças psicossomáticas, podendo contagiar o ambiente com mau humor, depressão e até síndrome de pânico. Isso sem falar nas constantes faltas ao trabalho e na queda da produtividade.

Considerações finais

A partir dos breves argumentos e apresentação de pontos de vista e estudos de diferentes autores, podemos entender que a pessoa na sua fase da adolescência enfrenta situações adversas de diferentes formas, sendo que o meio no qual está inserida é passível de influências dos fatores de risco e de proteção, o que pode prejudicar ou não o crescimento do sujeito e o desenvolvimento da resiliência diante das dificuldades vivenciadas. É nesta fase da vida que muitos se inserem nos contextos de trabalho e vão enfrentar, para além das adversidades naturais, aquelas oriundas das relações de trabalho. Aprender a enfrentar adequadamente as situações disfuncionais nas relações e atividades de trabalho torna-se um requisito importante para o desenvolvimento socioemocional dos adolescentes, contribuindo para sua formação e futuras escolhas profissionais, desenvolvendo e fortalecendo assim sua competência de resiliência.

Entendemos que a presença da resiliência enquanto uma competência se faz cada vez mais necessária diante de um cenário instável e complexo como os ambientes organizacionais, favorecendo o crescimento psicológico do indivíduo e um desenvolvendo sadio e assertivo dos adolescentes.

De certo também se faz compreender que as organizações de trabalho devem, mediante estratégias de políticas e práticas organizacionais, principalmente de gestão de pessoas, atuarem para oferecer um ambiente de trabalho cada vez mais seguro e promotor de saúde e bem-estar ao trabalhador, especialmente aqueles mais jovens que estão se inserindo em um ambiente laboral pela primeira vez. No entanto, certo também é compreender que as adversidades relacionadas às atividades e contextos de trabalho sempre ocorrerão, muito pela imprevisibilidade e complexidade dos fatos, como também, porque estes, muitas vezes, estão fora de controle das organizações. Assim sendo, a resiliência torna-se uma competência cada vez mais requisitada dos profissionais na atualidade, independentemente da questão geracional.

Referências:

ANTONI, C.; KOLLER, S. Vulnerabilidade e resiliência familiar: um estudo com adolescentes que sofreram maus tratos intrafamiliares. **Revista Psicologia**, v. 31, n. 1, p. 39-66, 2000.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANCA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003496902008000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 jun. 2020.

BROOKS, R. Children at risk: fostering resilience and hope. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 64, n. 4, p. 545-553, 1994.

CARMELLO, E. **Resiliência**: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CRUZ, M. T. S.; MORAES, I. M. M. Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Pensamento & Realidade**, Revista do Programa de Estudos Pós-graduados em Administração-FEA, ano 16, v. 28, n. 2, p. 59-76, 2013.

FERGUS, S.; ZIMMERMAN, M. A. Adolescent resilience: A framework for understanding healthy development in the face of risk. **Annual Review of Public Health**, v. 26, p. 399-419, 2005. Versão traduzida: FISCHER, F. M.; OLIVEIRA, D. C.; TEIXEIRA, L. R.; TEIXEIRA, M. C. T. V.; AMARAL, M. A. Efeitos do trabalho sobre a saúde de adolescentes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 8, n. 4, p. 973-984, 2003.

HAACK, K. R.; VASCONCELLOS, S. D. P.; PRATI, L. E. Resiliência em adolescentes em situação de vulnerabilidade social. **Gerais**: Revista Interinstitucional de Psicologia, Juiz de Fora, v. 5, n. 2, p. 270-281, dez. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202012000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 jul. 2020.

JUNQUEIRA, M. F. P. S.; DESLANDES, S. F. Resiliência e maus-tratos à criança. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 19, n. 1, p. 227-235, 2003.

LIBÓRIO, R. M. C.; UNGAR, M. Resiliência oculta: a construção social do conceito e suas implicações para práticas profissionais junto a adolescentes em situação de risco. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 3, p. 476-484, 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722010000300008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 ago. 2020.

LOMBARDO, A. **Resiliência é fator chave para mercado de trabalho**. 2019. Disponível em: <http://cra-pr.org.br/resiliencia-e-fator-chave-para-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 02 out. 2020.

MALLAK, L. A. Measuring resilience in health care provider organizations. **Health Manpower Management**, v. 24, n. 4, p. 148-152, 1998.

MATTA, V. **Resiliência nas empresas**. São Paulo: SBCoaching na Mídia, 2016. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/sbcoaching-na-midia/resiliencia-nas-empresas>. Acesso em: 01 ago. 2018.

OLIVEIRA, A. L.; GODOY, M. M. C. O processo de resiliência do jovem aprendiz e as estratégias de conciliação estudo-trabalho. **Boletim de Psicologia**, v. 65, n. 143, p. 175-191, 2015.

PADILHA, C. E. G.; GROSSI, R. **Estratégia de enfrentamento e resiliência em psicólogos em início de carreira atuantes em Psicologia Clínica**. 2010. Disponível em: http://www.institutofernandopessoa.com.br/v1/app_site /views/img/_artigos/resiliencia.pdf. Acesso em: 01 ago. 2018.

PESCE, R. P.; ASSIS, S. G.; SANTOS, N.; OLIVEIRA, R. V. C. Risco e proteção: em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 135-143, 2004.

QUEIROZ, R. D **A importância da resiliência no contexto organizacional**. 2013. Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-resiliencia-no-contexto-organizacional>. Acesso em: 01 jul. 2020.

RAASCH, M.; MARTINS, E. S.; GOMES, C. C. Resiliência: uma revisão bibliométrica. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 40-55, out. 2017.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

RUTTER, M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, p. 316-331, 1987.

SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; DANTAS, A.; LE MASURIER, J.; WILKINSON, S.; VARGO, J. **Building organizational resilience: a New Zealand approach**. 2006. Resilient Organizations Research Programme. Disponível em: https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/649/12604297_Main.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 01 ago. 2018.

SILVA, V. G. **Adolescência**: um bicho de sete cabeças. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/AO449.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2010.

TABOADA, N. G.; LEGAL, E. J.; MACHADO, N. Resiliência: em busca de um conceito. **Revista Brasileira Crescimento Desenvolvimento Humano**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 104-113, dez. 2006.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. **Resiliência e Educação**, v. 2, p. 43-75, 2001.

VIEIRA, A.; OLIVEIRA, C. Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. **Cadernos.Ebape.Br**, v. 15, p. 409-427, 2017.

Treinamento a distância nas organizações brasileiras: modelos de avaliação e efetividade

Guilherme Vidor Franciscon
Thaís Zerbini

Introdução

Objetiva-se discutir o tema "Treinamento a distância nas organizações – modelos científicos e multivariados de avaliação e efetividade", visando destacar a importância do debate para essa modalidade de treinamento, que tem se tornado cada vez mais usada no Brasil.

Ao conceituar educação a distância (EaD), Perry e Rumble (1987) afirmam que a característica básica dessa modalidade de ensino é o estabelecimento de uma comunicação de dupla via, na medida em que o professor/instrutor não se encontram juntos na mesma sala presencial, requisitando, assim, que possibilitem a comunicação entre ambos como correspondência postal, eletrônica, telefone, rádio, vídeo, etc. Afirmam também que há muitas denominações utilizadas corretamente para descrever a EaD, como: estudo aberto, educação não tradicional, estudo externo, extensão, estudo por contrato, estudo experimental.

O mundo do trabalho modificou-se nas últimas décadas. As exigências atuais são por constante aperfeiçoamento técnico. Paralelamente, as ações educacionais corporativas têm feito uso das novas tecnologias, em particular, da internet. No entanto, percebe-se que as novas mídias exigem recursos distintos dos utilizados em treinamentos presenciais, o que significa também que deveria existir uma mudança em como avaliar o resultado desses treinamentos.

A EAD iniciou seus registros a partir do século XIX, quando instituições particulares nos Estados Unidos e na Europa ofertavam cursos por correspondência com temas vinculados a ofícios e sem caráter acadêmico (TACHIZAWA; ANDRADE, 2003). Já no Brasil, ao final do século XX, alguns cursos remetiam a essa ideologia, organizados pelo Instituto Universal Brasileiro e pelos Telecursos de 1º e 2º graus da Fundação Roberto Marinho. No entanto, a grande disseminação e a evolução desse método de ensino-aprendizagem realmente ocorreram com o desenvolvimento da internet, o que possibilitou a interação entre a tecnologia, a informação e o usuário que, com a utilização de um computador, conectava-se a uma rede. Essa interligação foi determinante para a evolução da EaD (DE LUCA, 2002). O Decreto

nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, publicado no Diário Oficial da União, regulamenta no art. 8º da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) a EaD. Em seu conteúdo, a EaD é definida como: “[...] uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação.” (BRASIL, 1988).

Muitas organizações têm dificuldade para medir, avaliar o impacto, a eficiência e a efetividade dos treinamentos a distância. Isso acaba contribuindo para diminuição do uso dessa modalidade de treinamento, assim, perde-se uma importante e interessante ferramenta para gestão e difusão do conhecimento, comprometendo o crescimento da organização.

Como o avanço da tecnologia é muito acelerado, há necessidade de termos artigos científicos sempre atualizados e é extremamente importante que a academia possa fornecer ao mercado visões, análises e aponte tendências. Situações como a que vivemos durante a produção deste artigo, com uma pandemia que nos obriga a repensar e a replanejar ações nas organizações, acentuaram a prática de indicar treinamentos a distância. O desafio posto para agora e para o futuro é avaliar, acompanhar a evolução do treinando, uma vez que este está longe do aprendiz, seja este um aluno de uma instituição de ensino, um funcionário de uma organização privada ou pública, ou um trabalhador alvo de uma qualificação profissional. O presente capítulo se propõe a apresentar modelos de avaliação e efetividade de treinamentos ofertados a distância existentes na literatura que possam auxiliar nessa tarefa.

Objetivos

Objetivo geral

Revisar a literatura existente sobre o tema, analisando os modelos de avaliação e efetividade de treinamento ofertados a distância que possam ser implementados pelas organizações de trabalho de natureza privada ou públicas, por instituições de ensino superior e por instituições que ofertam cursos de qualificação e formação profissional.

Objetivos específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico de modelos de avaliação e efetividade de treinamentos ofertados a distância (TaD) que possam ser utilizados na prática em organizações brasileiras de diversas naturezas;

- Analisar e criar correlações entre tipo de TaD e avaliação, facilitando o trabalho das equipes de Recursos Humanos (RH);
- Descrever situações que usualmente acontecem nas organizações, quando o TaD é avaliado de forma pouco eficiente;
- Traçar modalidades de TaD realizadas atualmente no Brasil, explicitando, de forma sucinta, se está havendo aumento no uso dessa modalidade de treinamento e como está sendo revertido em ganhos para as organizações.

Revisão de literatura

Para suprir uma demanda crescente por eventos educacionais como forma de atender novas exigências de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais nas instituições de ensino (IES) e nas organizações de trabalho, as modalidades de entrega e metodologias de ensino estão sendo diversificadas, destacando-se as ações educacionais a distância mediadas por novas tecnologias digitais, de informação e comunicação. A dissertação de mestrado de Martins (2012) trata de maneira assertiva sobre como as ferramentas de ensino a distância eram usadas naquele momento. De acordo com Martins (2012, p. 36):

O uso da EAD tem se intensificado ao acompanhar os processos de fusões e internacionalização de empresas, os quais requerem treinamentos capazes de atender simultaneamente públicos numerosos e dispersos por condições geográficas, físicas ou ocupacionais (Castro & Ferreira, 2006). Os sistemas de Treinamento, Desenvolvimento & Educação se encontram em fase de adaptação às mudanças ocorridas no mundo do trabalho e às constantes exigências de qualificação pessoal e profissional.

O artigo de Zerbini e Abbad (2010) apresenta possibilidades de avaliação de reação, com destaque para os seguintes instrumentos: “Reação ao Curso” (ALVES; PASQUALI; PEREIRA, 1999); “Reação aos Resultados e Aplicabilidade” (CARVALHO; ABBAD, 2006); “Reação ao Desempenho do Tutor” (ZERBINI; ABBAD, 2009a). As duas primeiras ferramentas utilizam como escala a concordância de *likert* de 5 pontos (1 - discordo inteiramente a 5 - concordo inteiramente), e a terceira ferramenta usa também a concordância de *likert*, só que com 11 pontos (0 - discordo totalmente a 10 - concordo totalmente).

No artigo “Estrutura Fatorial e Propriedades Psicométricas da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento” (MARTINS; ZERBINI; MEDINA; 2018), propõe-se uma Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (ESTT), visando avaliar o impacto do treinamento no trabalho do indivíduo.

Ponto importante para que um treinamento seja efetivo é avaliar o tutor (instrutor); essa ponderação foi abordada no artigo “Evidências de validade de instrumentos de reações no ensino superior à distância” (BARROS; ZERBINI, 2015).

Na Tabela 1 abaixo, apresenta-se uma série de avaliações, apresentada no artigo “Avaliação da efetividade e dos preditores de um TaD em uma instituição bancária de grande porte”, de Mourão, Abbad e Zerbini (2014):

Tabela 1 – Instrumentos para avaliação de treinamento a distância

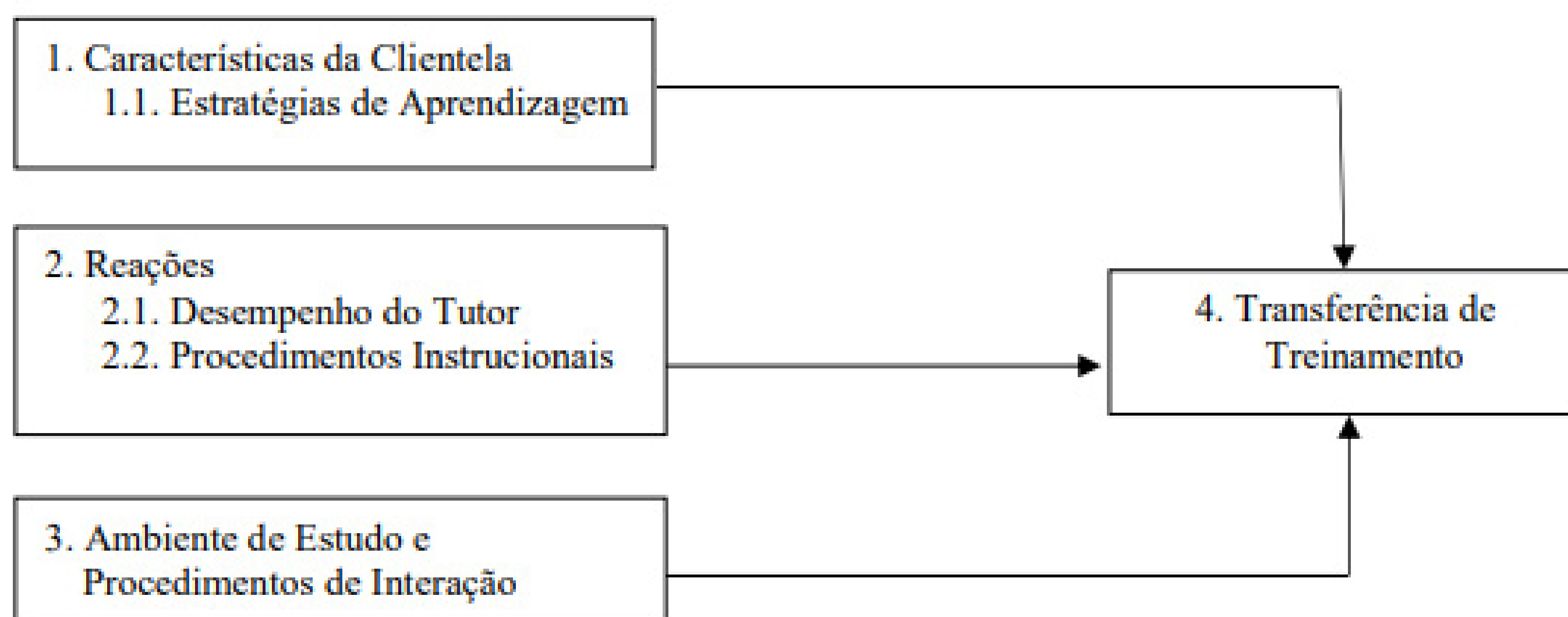
Instrumentos	Autorias	Itens e escalas	Objetivos
Reação ao desempenho da tutoria	Zerbini (2003)	28 itens - escala de 0 a 10 - Nunca a sempre	Avaliar a qualidade da interação entre participantes e tutores
Reação aos procedimentos instrucionais	Zerbini (2003)	16 itens - escala de 0 a 10 - Péssimo a excelente	Avaliar a qualidade didático - pedagógica dos cursos
Reação a interface gráfica	Carvalho (2003)	15 itens - escala de 0 péssimo - 10 excelente	Avaliar a navegabilidade e a usabilidade do ambiente virtual do curso
Estratégias de aprendizagem	Zerbini (2003)	19 itens - escala de 0 = nunca a 10 = sempre	Avaliar o uso de capacidades cognitivas e habilidades no controle dos processos psicológicos de aprendizagem
Evasão e persistência em cursos EaD	Zerbini, Umekawa (2018)	45 itens - escala de -5 = dificultou muito a 5 = facilitou muito	Avaliar tópicos que causam a evasão ou continuidade dos participantes
Impacto do treinamento no trabalho em profundidade	Bastos, M. I. (2016)	19 itens - escala de 1 = não expressa competência a 10 = expressa plenamente a competência	Análise do impacto do treinamento sobre o trabalho
Impacto do treinamento no trabalho em amplitude	Pilati & Abbad (2005)	7 itens - escala de 1 = nenhuma contribuição para o desempenho a 10 = muita contribuição para o desempenho	Aplicabilidade do treinamento
Suporte à aplicação do treinamento	Abbad (1999)	11 itens - escala de 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente	Percepção sobre todo o contexto do treinamento
Análise das necessidades de treinamento	Pompêo e Abbad (2010)	1 item - Variável dicotômica (dummy), com a seguinte pergunta: “Motivo pelo qual escolheu fazer o treinamento”, considerando 1 para necessidade de serviço e 0 para outros serviços	Necessidades de treinamento - Análise crítica
Atitudes em relação à educação a distância	Pompêo e Abbad (2010)	9 itens - escala de 1 = nenhuma contribuição para o treinamento a 10 = contribuição muito grande para o treinamento	Percepção sobre cursos à distância
Contribuição do curso para a aprendizagem de competências	Bastos, M. I. (2010)	19 itens - escala de 1 = nenhuma contribuição para o treinamento a 10 = contribuição muito grande para o treinamento	Percepção sobre a efetividade do treinamento na aprendizagem de competências

Avaliação da qualidade de ensino em cursos à distância	Cheung (1998)	14 itens - escala de 1 = discordo totalmente a 5 concordo totalmente	Desenvolvimento do estudante; avaliação do material de aprendizagem
Reação ao curso	Alves, Pasquali e Pereira (1999)	39 itens - escala de intensidade de 6 pontos - Ótimo (5), Muito bom (4), Bom (3), Regular (2), Ruim (1) e Não se aplica (0).	Reação aos resultados, aplicabilidade e expectativas de suporte; reação à programação e ao apoio; reação ao desempenho do instrutor
Reação aos recursos Instrucionais em cursos a distância	Dean e Webster (2000)	36 itens - Concordância de 5 pontos tipo Likert (1 discordo inteiramente a 5 - concordo inteiramente).	Aspectos do programa de computador; motivação para estudar; capacidade de transferir o conhecimento para o local de trabalho
Reação ao curso	Abbad, Gama, Borges e Andrade (2000)	39 itens - escala de intensidade de 6 pontos - Ótimo (5), Muito bom (4), Bom (3), Regular (2), Ruim (1) e Não se aplica (0).	Reação aos resultados, aplicabilidade e expectativas de suporte; Reação à programação e ao apoio; Reação ao desempenho do instrutor
Reação aos resultados e aplicabilidade	Carvalho e Abbad (2006)	7 itens - escala de Concordância de 11 pontos tipo Likert (0 - discordo totalmente a 10 - concordo totalmente).	Resultados e aplicabilidade
Reação ao ambiente de estudo e procedimentos de Interação	Zerbini e Abbad (2008)	18 itens - escala de Intensidade de 11 pontos tipo Likert (0 - Dificultou minha permanência no Curso a 10 - Não dificultou minha permanência no Curso)	Contexto de estudo; custos pessoais e profissionais associados à participação em curso a distância; ferramentas de interação
Reação aos procedimentos instrucionais	Zerbini e Abbad (2009)	15 itens - escala de 0 péssimo - 10 excelente	Procedimentos tradicionais; recursos da Web
Reação ao desempenho do tutor	Zerbini e Abbad (2009)	27 itens - escala de Frequência de 11 pontos tipo Likert (0 - Nunca e 10 - Sempre)	Desempenho do tutor
Reação à interface gráfica do curso	Varanda, Zerbini e Abbad	15 itens - escala de Intensidade de 11 pontos tipo Likert (0 - Péssimo e 10 - Excelente)	Interface gráfica do curso

Fonte: Adaptado de “Reações em cursos à distância: revisão da literatura” (2010).

A figura a seguir mostra um modelo desenvolvido por Zerbini (2007), com base nos Modelos MAIS e IMPACT, um modelo específico para a avaliação de ações educacionais ofertadas a distância, pela internet, focalizando a identificação das variáveis preditoras de transferência de treinamento em cursos de qualificação profissional, mas que pode ser perfeitamente utilizado no ambiente corporativo.

Figura 1 – Modelo geral de avaliação da Transferência de treinamento via *web* no trabalho



Fonte: Modelo geral de avaliação da Transferência de treinamento via *web* no trabalho (ZERBINI, 2007)

As variáveis envolvidas no modelo apresentado na Figura 1 são definidas como: 1. Ambiente de estudo e procedimentos: aspectos do contexto pessoal de estudo do aluno e do próprio curso que podem dificultar a permanência do estudante no evento instrucional; 2. Estratégias de aprendizagem: capacidades cognitivas complexas aprendidas pelo indivíduo ao longo da vida. Envolve capacidades cognitivas, habilidades comportamentais e de autocontrole emocional, empregadas pelo aprendiz para administrar os próprios processos psicológicos de aprendizagem, como atenção, aquisição, memorização e transferência; 3. Reações ao curso: satisfação dos participantes para com características instrucionais do curso e com o desempenho do tutor; 4. Transferência de treinamento: refere-se à aplicação dos CHA aprendidos no curso no contexto de trabalho do participante.

Discussão

Na andragogia, alguns dos seus pressupostos ressaltam a importância de “romper o esquema e sair da monotonia” (MORA, 2017), tendo como referenciais para essa preocupação a mudança de rumo, a busca, a humildade epistemológica e o incentivo à autonomia em processo de aprendizagem. Especialistas que teorizam a humanização da EaD sugerem que as relações humanas, em especial no campo das emoções, desejos, expectativas – fortes candidatos de impacto no resultado da qualidade da aprendizagem ativa e dos processos psicossociais da aprendizagem – sejam cuidadosamente planejadas e tratadas de modo diferenciado, sob o argumento de que: se a presença física do professor, em muitos casos, não surte o efeito esperado, os efeitos sobre a relação cérebro-aprendizagem na EaD, em que o professor se apresenta transfigurado pela modelagem virtual em várias interfaces digitais, devem ser pontos de cuidado redobrado. Nesse contexto, acredita-se que a suposta

“falta” do professor deva ser um dos dificultadores do aprender coletivo e mediado e que deve ser preenchida com ações inteligentes.

Posto isso, fica evidente a necessidade da escolha assertiva de qual avaliação utilizar no TaD. Uma avaliação mal aplicada pode mascarar um treinamento ineficiente, o que representa investimento sem retorno; e esse tipo de situação acontece corriqueiramente nas organizações brasileiras. Há uma grande dificuldade, quase um receio em implementar ferramentas de avaliação, mesmo as que já foram testadas cientificamente. O presente capítulo visa ser uma fonte de pesquisa às organizações, para que rompam com o lugar comum e abram espaço ao pragmatismo científico.

Para aplicação das avaliações, sugere-se às organizações o uso de *e-mails* ou plataformas de respostas *on-line* e que se estabeleça um prazo de devolução aos treinandos; quando não há essa determinação, a tendência de não resposta é maior. E para as organizações que têm essa possibilidade, um diferencial é a implementação de um portal interno, cujas avaliações ficam disponíveis junto com os treinamentos pré-gravados. Isso facilita a gestão e análise das ferramentas de avaliação, assim como *softwares* para montagem de gráficos e visões, o que é fundamental no atual mundo corporativo.

A tabela 1 demonstra como tudo que circunda o treinamento EaD pode ser avaliado: instrutor, estrutura, aplicabilidade do conhecimento. Todas essas informações facilitam a gestão do conhecimento em uma organização, criando uma base de dados para a área de Treinamento, auxiliando em futuras decisões e dando visibilidade ao trabalho realizado. Sem isso, é impossível mensurar indicadores e comprovar resultados obtidos.

Um ponto importante que deve ser considerado nas avaliações é o índice de evasão, de não término do treinamento. Uma alta neste número pode indicar uma necessidade de mudança de estratégia por parte da organização, de revisão da estrutura física que o colaborador dispõe; em tempos epidêmicos que vivemos, o TaD acaba sendo uma saída inteligente, mas não pode ser feito de qualquer jeito, é necessário planejamento e cuidado. Muitos trabalhadores não têm habitualmente contato com tecnologia, logo, é importante inserir esse indivíduo num contexto que lhe seja confortável, utilizando ferramentas que ele conheça e saiba utilizar, para que não se crie uma segregação, com grupos que recebem treinamentos e outros que são deixados à margem disso.

Considerações finais

O treinamento é uma das principais ferramentas de qualquer organização. O uso do TaD é uma forma de potencializar o uso dessa ferramenta, mas é necessário comprovar as

melhorias no trabalho, através das avaliações. Tanto os treinamentos isolados, como os que fazem parte de uma estratégia de suporte ao desenvolvimento institucional são capazes de produzir impactos significativos na organização, mas a checagem é parte fundamental desse processo, pois a partir da avaliação pode-se redefinir os rumos tomados.

Com o mercado cada vez mais nivelado, um dos diferenciais das organizações passa a ser o conhecimento que cada uma detém. Para isso, a área de T&D deve ter um papel de protagonista, acompanhando de perto as necessidades e atendendo com o máximo de assertividade essas faltas; avaliar treinamentos é cuidar do negócio e cuidar das pessoas. A ausência da avaliação pode mascarar um treinamento que tenha sido pouco efetivo e desencadear uma série de complicações para a organização. No atual momento, muitas organizações passaram a utilizar pela primeira vez o TaD com uma certa constância. O presente artigo busca servir de referência para essas empresas, no momento de avaliarem seus treinamentos, aglutinando modelos publicados anteriormente.

Referências

ANDRADE, R. O. B. de; TAKESHY, T.; CARVALHO, A. B. de. **Gestão Ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: MAKRON books, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jul. 2020.

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G. Medidas de avaliação de procedimentos, processos e apoio instrucionais em de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 443-468.

ALVES, A. R.; PASQUALI, L.; PEREIRA, M. A. M. Escala de satisfação com o treinamento – ESAST/TELEBRÁS/UnB. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 25-30, 1999.

BORGES ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.

BORGES FERREIRA, M. F.; ABBAD, G. Avaliação de aprendizagem em disciplinas de curso técnico a distância. **Estudos de Psicologia**, v. 14, n. 2, p. 141-149, 2009.

BRAUER, S. **Avaliação de um curso a distância**: valor instrumental do treinamento, barreiras pessoais à conclusão e evasão. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. S. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 95-116, 2006.

CHEUNG, D. Developing a student evaluation instrument for distance teaching. **Distance Education**, v. 19, n. 1, p. 23-34, 1998.

CHEUNG, D. Evidence of a single second-order factor in student ratings of teaching effectiveness. **Structural Equation Modeling**, v. 7, n. 3, p. 442-460, 2000.

CHRISTENSEN, E. W.; ANAKWE, U. P.; KESSLER, E. H. Receptivity to distance learning: The effect of technology, reputation, constraints, and learning preferences. **Journal of Research on computing in Education**, v. 33, n. 3, p. 263-279, 2001.

DE LUCA, C. J. **Surface Electromyography**: Detection and Recording. Natick: DelSys Incorporated, 2002.

DEAN, A.; WEBSTER, L. Simulations in distance education-progress towards an evaluation instrument. **Distance Education**, v. 21, n. 2, p. 344-360, 2000.

MARTINS, L. B. **Impacto do treinamento no trabalho**: determinantes individuais e contextuais em cursos corporativos a distância. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016. DOI: [10.11606/T.59.2017.tde-07112016-110039](https://doi.org/10.11606/T.59.2017.tde-07112016-110039). Acesso em: 9 jun. 2020.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T.; MEDINA, F. J. Estrutura fatorial e propriedades psicométricas da escala de suporte à transferência de treinamento. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 34, e3452, 2018.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T. Evidências de validade de instrumentos de reações no ensino superior à distância. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 116-134, 2015.

MARTINS, L. B. **Aprendizagem em ações educacionais a distância**: fatores influentes no desempenho acadêmico de universitários. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

MORA, F. “**É preciso acabar com o formato das aulas de 50 minutos**”. Entrevista Francisco Mora, especialista em neuroeducação, 2017. Disponível em: http://brasil.elpais.com/brasil/2017/02/17/economia/1487331225_284546.html?id_externo_rsoc=FB_BR_CM. Acesso em: 6 set. 2020.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 534-548, 2014.

PERRY, W.; RUMBLE, G. A. **Short guide to distance education**. Cambridge: International Extension College, 1987.

PILATI, R.; BORGES ANDRADE, J. E. Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 359-384.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Variáveis Predictoras da Transferência de Treinamento em Curso a Distância. Trabalho apresentado no **5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management IAM**, Santo Domingo, República Dominicana, 2007.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Qualificação profissional: ambiente de estudo e procedimentos de interação – validação de uma escala. **Análise**, v. 19, n. 1, p. 148-172, 2008.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Reação ao desempenho do tutor em um curso a distância: validação de uma escala. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 447-463, 2009a.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Reação aos procedimentos instrucionais de um curso via internet: validação de uma escala. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 26, n. 3, p. 363-371, 2009b.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Reações em cursos a distância: Revisão da literatura. **Revista PSICO**, v. 41, p. 192-200, 2010.

Relato de experiência com programa bolsa de qualificação profissional – *Layoff*

Ivan Wellington Mazo
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

O Programa Bolsa de Qualificação Profissional, também conhecido como *Layoff* se refere à suspensão temporária de contratos de trabalho, por parte da empresa. Este é o recurso mais usado pelas empresas em momentos de entressafra (para usinas de açúcar e álcool, por exemplo), crise financeira ou para a pandemia do COVID-19 que estamos passando em 2020. Ultimamente, para reduzir a produção e os custos com os quais a empresa não consegue arcar, ela opta por “qualificar e desenvolver a sua mão de obra”.

A vantagem do *layoff* é a redução imediata de custos, já que a empresa não precisa arcar com o pagamento de salários, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Equipamentos de Proteção Individual (EPI), vale-transporte, entre outros, durante o período do afastamento temporário. O funcionário terá direito a receber uma bolsa de requalificação paga pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), que é o mesmo recurso do seguro desemprego. Nesse período, o trabalhador não receberá seu salário. A empresa pode, voluntariamente, manter benefícios como plano de saúde, seguro de vida, cesta básica, convênio farmacêutico e etc. O empregador é obrigado, neste período, a fornecer aos funcionários afastados treinamentos de requalificação de acordo com as respectivas funções para ter um melhor aproveitamento das Normas Regulamentares (NR's) e treinamentos específicos. Os funcionários são obrigados a participar para poder receber o recurso oferecido pelo governo.

Diz o art. 476-A, da CLT:

O contrato de trabalho poderá ser suspenso, por um período de dois a cinco meses, para participação do empregado em curso ou programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador, com duração equivalente à suspensão contratual, mediante previsão em convenção ou acordo coletivo de trabalho e aprovação formal do empregado, observado o disposto no art. 471 desta Consolidação.

A suspensão do contrato só pode ser feita uma vez a cada 16 meses. Seguindo as orientações do Posto de Atendimento ao Trabalhador (PAT), entre os meses de julho e agosto

de cada ano é feito um levantamento de funcionários aptos a receber o FAT; a consulta é realizada por um funcionário do PAT da cidade, assim sanando erros e otimizando tempo dos servidores públicos e dos funcionários da empresa envolvida. Entretanto, são indicados pelo empregador os funcionários que não podem participar do programa por terem restituição de parcelas do seguro desemprego. Também é possível saber a quantidade de parcelas a que cada funcionário tem direito para sair no programa, porém tudo vai depender do tempo que cada um tem de registro na empresa. Exemplo:

- De 6 a 11 meses tem direito a 3 parcelas;
- De 12 a 23 meses tem direito a 4 parcelas;
- Com 24 meses de registro em diante tem direito a 5 parcelas.

Lembrando também que, de acordo com a nova lei do seguro-desemprego, o trabalhador que for requerer o seguro pela primeira vez deve possuir, no mínimo, 12 meses de registro. Quando for requerer pela segunda vez, deve ter no mínimo 9 meses e na terceira vez, o mínimo são 6 meses de registro.

O empregado só pode participar de outro programa ou curso de qualificação profissional nos próximos 16 meses; caso contrário, pode haver hipótese de fraude. Contudo, se o funcionário estiver recebendo bolsa de qualificação profissional custeada pelo FAT, o seguro desemprego sem a participação no curso ou presença inferior a 75% também aparecerá notificação de parcelas a restituir para o governo com multas e juros. Também poderá haver algumas notificações que só apareceram na hora de dar entrada no sistema do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), conforme exemplificado abaixo:

- Quando for sócio ou dono de empresa, tiver CNPJ;
- Quando pagar INSS por conta ou receber salário mais algum benefício;
- Quando tiver o CPF irregular com a Receita Federal;
- Quando for notificado a restituir parcela;
- Quando for sindicalistas;
- Quando for aposentado;
- Quando for pensionista;
- Quando tiver restrição no Título de Eleitor (não votou nem justificou).

Merece nota que estes exemplos citados só aparecem quando o funcionário der entrada no seguro desemprego.

O programa foco deste estudo segue a regra para carga horária de treinamento no Programa/*Layoff* para cada mês que o funcionário receber o recurso do FAT:

- 02 meses no programa Bolsa Qualificação = 120h de treinamento;
- 03 meses no programa Bolsa Qualificação = 180h de treinamento;
- 04 meses no programa Bolsa Qualificação = 240h de treinamento;
- 05 meses no programa Bolsa Qualificação = 300h de treinamento.

Objetivo dos treinamentos a serem apresentados neste relato

O objetivo dos treinamentos é proporcionar aos participantes aprendizagem e habilidades, a fim de aprimorar seus conhecimentos, atuando assim na melhoria contínua de suas atividades, sejam elas na área Agrícola, Industrial ou de Oficina automotiva.

Outro objetivo é desenvolver e proporcionar crescimento pessoal e profissional através da qualificação nos processos de Manutenção Preventiva Total (MPT)/Operador Mantenedor, permitindo aquisição de conhecimentos tecnológicos, técnicas e procedimentos necessários para desenvolvimento das habilidades no processo, operação ou em reparos como também a aplicação e manuseio correto de ferramentas.

Considerando normas técnicas, aspectos de saúde, meio ambiente e segurança no trabalho, e aproveitando todas as NRs necessárias para as respectivas funções, neste ano de 2020 serão trabalhados nos treinamentos os comportamentos essenciais (competências) e os indicadores (números que demonstram o atingimento de metas), envolvendo a Gestão Agrícola, Oficina e Indústria da empresa. O conteúdo será montado para os treinamentos de acordo com a necessidade demandada de cada área, sendo oferecidos treinamentos práticos e teóricos.

O conteúdo citado para o Programa Bolsa Qualificação Profissional – *Layoff* será realizado nos meses de janeiro a março de 2021 de acordo com o planejamento estratégico desenvolvido e acompanhado pelo departamento de Recursos Humanos.

Metodologia para aplicação do treinamento

Os treinamentos teóricos ocorrerão no local adequado com salas climatizadas nas dependências da empresa. Por sua vez, os treinamentos práticos ocorrerão com equipamentos disponibilizados pela empresa envolvida. A apresentação do conteúdo será feita através dos recursos audiovisuais. A aplicação de exercícios teóricos e práticos durante o treinamento

objetivará a fixação do conteúdo pelos participantes. Também será emitido certificado impresso para os participantes com frequência igual ou maior que 75% com a respectiva carga horária, porcentagem de participação e conteúdo programático no verso.

Planejamento para o local dos treinamentos

Com parceria entre a prefeitura municipal e a empresa envolvida, serão disponibilizadas quatro salas de aulas de uma determinada escola municipal da cidade e as aulas serão ministradas por uma consultoria contratada pela empresa. Os treinamentos serão específicos do ramo de atividade da empresa, de acordo com a função de cada participante ocupa, e também haverá treinamentos comportamentais.

Em contrapartida pelo oferecimento do espaço para que ocorra o treinamento, a empresa envolvida ofereceu mão de obra para serem realizados pequenos reparos, limpeza e pintura da escola, já que, em momentos de crise financeira da prefeitura local, a escola tem poucos recursos. Entre os meses de janeiro e março de 2021, serão realizados os treinamentos e a reforma da escola, período em que os alunos estão de férias.

Solicitações feitas pela diretoria da escola

A diretoria da escola fez as seguintes solicitações:

- um funcionário para ajudar na faxina e limpeza dos banheiros enquanto ocorrem os treinamentos, assim como um funcionário para controlar acesso de entrada e saída da escola e vigiar motos, carros e bicicleta;
- três ou mais funcionários para fazer alguns retoques na pintura do prédio e uma equipe para organizar as salas que serão utilizadas pela empresa;
- ajustes na grade do portão de acesso ao estacionamento (para poder colocar o caminhões e tratores no pátio que serão utilizados nos treinamentos práticos);
- reforma de aproximadamente 80 cadeiras/carteiras que estão quebradas;
- troca de nove fechaduras das portas das salas de aula que estão quebradas;
- limpeza geral na quadra de futebol com caminhão pipa, antes da pintura e
- fornecimento de papel higiênico, papel toalha, sabonete líquido, produto de limpeza e saco de lixo de 10 e 100 litros.

Resultados, economia e custo dos treinamentos

Neste momento, estou planejando juntamente com gestores de uma determinada organização o Programa de Bolsa Qualificação Profissional/*Layoff* para o ano de 2021. Abaixo serão relatados os resultados obtidos como custo, benefícios e economia alcançados com o referido programa no início de 2020.

No período de 06 de janeiro a 14 de fevereiro de 2020, participaram 156 funcionários dos treinamentos oferecidos pela empresa, divididos em 4 turmas (salas) sendo 1 turma de 30 funcionários. Esta última turma teve carga horária de 240 horas e 30 dias de treinamento, permanecendo 4 meses no programa e recebendo o recurso do FAT. Outras 3 turmas (salas) tiveram 126 funcionários, com 42 em cada sala, com carga horária de 180 horas sendo 23 dias de treinamento. Esses ficaram 3 meses no programa recebendo também o recurso do FAT e mais 1 mês de férias.

Ao todo, foram 780 horas de treinamento práticos, teóricos e comportamentais, ao custo total para realização do programa de R\$102.180,00 (Cento e dois mil e cento e oitenta reais). Foi feito um cálculo pela folha de pagamento sobre a economia, chegando ao valor de aproximadamente R\$2.109.803,46 (Dois milhões cento e nove mil oitocentos e três reais e quarenta e seis centavos), lembrando que a economia varia de acordo com o salário dos participantes.

Desde 2014, o programa existe na empresa, sendo que a Tabela 1 mostra esse histórico de forma resumida.

Tabela 1 - Histórico do programa

Ano	Nº de participantes	Economia aproximada
2014-2015	260 funcionários	R\$2.555.633,61
2015-2016	151 funcionários	R\$1.403.859,05
2016-2017	266 funcionários	R\$1.842.221,26
2018-2019	230 funcionários	R\$2.900.000,00
2019-2020	156 funcionários	R\$2.109.803,46

Foram R\$10.811.517,38 (Dez milhões e oitocentos e onze mil e quinhentos e dezessete reais e trinta e oito centavos) de economia que a empresa teve nos últimos sete anos. Contudo, pude observar que não foi só a economia que a empresa teve como benefício, mas sim funcionários mais motivados, capacitados, instruídos, descansados física e mentalmente por ficarem quatro meses inseridos em outras atividades que não as suas operações na referida empresa.

No decorrer do capítulo, descrevi os principais fatores como legislação vigente, regras, combinados, objetivos dos treinamentos, tudo para ter sucesso e ótimos resultados oferecidos pelo programa. Logo abaixo gostaria de deixar um passo a passo que elaborei com minha experiência e vivência ao decorrer dos últimos sete anos de 2014 até o presente momento para o sucesso do Programa Bolsa Qualificação Profissional – *Layoff*.

Segue abaixo o passo a passo para implantação e planejamento do programa:

- 1º Levantamento junto ao PAT da cidade de quem tem direito às parcelas do Seguro Desemprego;
- 2º Levantamento com gestores de quem pode participar do programa, com indicação dos nomes pelos gestores das respectivas áreas da empresa;
- 3º Elaboração de um planejamento de férias conforme data limite, intercalando com o período de pausa do contrato de trabalho (saída e volta);
- 4º Planejamento das turmas de treinamento, levando em consideração alguns critérios “data de saída no programa, data de férias, função, cidade de origem”;
- 5º Elaboração do conteúdo programático dos treinamentos, marcando uma reunião com a empresa/consultoria que ministrará os treinamentos para negociação de valores e de conteúdo programático. Preparação do convite aos gestores das respectivas áreas envolvidas, levantando as necessidades apresentada dos respectivos setores e elaboração dos treinamentos;
- 6º Contato com a prefeitura municipal da respectiva cidade para fazer uma parceria. Negociação de um espaço ou uma escola onde podem ser feitos os treinamentos. Os treinamentos não podem acontecer na empresa, pois os funcionários estão “suspensos” com uma pausa no contrato de trabalho no período em que acontecem os treinamentos;
- 7º Acordo com o sindicato e empresa das respectivas categorias envolvidas no programa;
- 8º Montagem de um folheto impresso com todas as datas e informações (férias, início e término do treinamento, início e término da bolsa, turma do treinamento, retorno ao trabalho), entregando e explicando para cada colaborador que for participar do programa;
- 9º Montagem de uma planilha do termo de concordância com os dados dos colaboradores e datas de início e término do programa; todos que participarão do programa devem assinar;

- 10º Junto com a planilha do Termo de Concordância, montagem em “duas vias” do Termo de Concordância propriamente dito, com a assinatura dos funcionários, e entrega de uma via para o funcionário usar quando for dar entrada em seu Seguro Desemprego no PAT e a outra via arquivada na empresa;
- 11º Atualização da CTPS – Carteira de trabalho e anotação da pausa do contrato de trabalho para que possa dar entrada no Seguro Desemprego;
- 12º Acerto, pela empresa, da documentação do programa no PAT da respectiva cidade, contrato com a empresa prestadora de serviço e do programa com conteúdo programático, acordo com sindicato e Requerimento Assinado e Protocolado pelo MTE – Ministério do Trabalho e Emprego;
- 13º Informação para o colaborador da necessidade, para dar entrada no seu Seguro Desemprego, dos documentos: CTPS, CPF, RG, Cartão Cidadão e Termo de Concordância Assinado;
- 14º Acompanhamento, pela empresa, dos treinamentos mediante uma lista de presença e diário de classe, análise dos funcionários faltosos, com frequência menor que 75%;
- 15º Entrega do certificado impresso para os funcionários com conteúdo programático no verso e assinado pelo engenheiro de segurança e respectivos instrutores, somente para quem teve frequência igual ou maior a 75%;
- 16º Montagem de um requerimento do cancelamento da Bolsa Qualificação para MTE – Ministério do Trabalho e Emprego, “Levar o documento e protocolar no MTE”, apontando todos os funcionários que tiveram frequência inferior a 75%. Em seguida, devolução do valor arrecadado do governo FAT/”Seguro desemprego” e restituição de parcelas do seguro desemprego no sistema do governo.

O sucesso do programa depende do envolvimento e comprometimento de todos como se fosse uma engrenagem, contando com o apoio do conselho administrativo, presidente e demais gerentes para que o resultado seja ainda mais surpreendente. Aqui neste capítulo ficam minhas considerações, experiências e vivência que compartilho para benefícios de empresas como a minha, para que em momentos de crise possam se levantar com ajuda de um programa como este.

Referências

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.442, de 01 maio 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm. Acesso em: 03 mar. 2020.

Proposta para caracterização do papel da liderança no desenvolvimento das qualidades psicológicas positivas em seus liderados

Jonas Bertucci
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

A sociedade pós-moderna tem como características atuantes o dinamismo, a busca pelo prático, o fácil e o conveniente. A autocobrança, que provoca os altos níveis de estresse, ansiedade e doenças psicológicas também vêm aumentando proporcionalmente a isto. Ao mesmo tempo em que o homem se desenvolve profissionalmente de forma espetacular, não generalizando, muitos se perdem ao meio caminho de sua identidade profissional, com indagações constantes como: “quem sou eu”, “a que vim” e “por que estou buscando tantas e essas coisas?”.

Comparando a evolução da humanidade, a crescente Psicologia Positiva vem ganhando espaço denotando sua necessidade de execução, compreensão e aplicação. De forma a compreender melhores razões, situações e reais necessidades humanas que estão corriqueiramente em transformações. Tal fato nos leva a perguntar: como está a saúde mental de nossa sociedade? Como podemos correlacionar fatores patológicos tendo soluções pautadas no avanço da Positividade por meio de relações e aplicações positivas na resolução de doenças psicológicas da sociedade?

Infelizmente diante do cenário global atual, podemos identificar diversas patologias psicológicas presentes na vida do ser humano em altos níveis da hierarquia organizacional. Tal fato nos leva a refletir a respeito da prevenção. Tal como as patologias físicas - que podem e são evitadas ou pelo menos perdem sua potencialização, através de práticas de prevenção -, as doenças psicológicas podem também ser evitadas ou ao menos ter o seu potencial lesivo ao ser humano. Como afirmado por Silva Junior (SAFATLE *et al.*, 2018, p. 45), “os sujeitos se constituem ao se assumirem como objeto de um saber ou poder.”.

Isto posto, quando este homem se torna sujeito de sua história, e não mais vítima das circunstâncias que o rodeiam, pode buscar práticas de Psicologia Positiva, para conseguir analisar o melhor do ser humano: compreender melhor seus preceitos, valores, virtudes,

objetivos e, estando diante do aspecto positivo de seu ser e do ambiente ao seu redor, torna-se menos apto a contrair tais problemas patológicos que devastam a vida de tantas e tantas pessoas no cenário global atual. Como afirmado por Strenger (2012, p. 199), “é dolorosamente difícil lidar com o desmoronar de uma visão de mundo, mesmo que, em longo prazo, leve a um modo de vida mais autêntico e verdadeiro.”.

Os problemas de saúde mental têm se tornado cada vez mais comuns em todo o mundo. Segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT 2019), reproduzindo os dados da OMS, a ansiedade, por exemplo, atinge mais de 260 milhões de pessoas. Aliás, o Brasil é, segundo essa mesma fonte, o país com o maior número de pessoas ansiosas: 9,3% da população. E não para por aí. Novos dados mostram que 86% dos brasileiros sofrem com algum transtorno mental, como a ansiedade e a depressão.

O levantamento feito pela GNTECH (2019), plataforma *on-line* voltada para a saúde mental, aponta que:

37% das pessoas estão com estresse extremamente severo, enquanto 59% se encontram em estado extremamente severo de depressão. A ansiedade extremamente severa atinge níveis ainda mais altos, cerca de 63%. De acordo com a psicóloga Heloísa Caiuby e os dados coletados pela plataforma que considerou a resposta de 492.790 pessoas, entre 4 de outubro de 2016 e 23 de abril de 2019, esses números são reflexos da realidade que estamos vivendo. “O mundo está muito difícil, rápido e cheio de mudanças. Muitas vezes não temos tempo sequer de assimilar uma mudança e já vem outra. Isso causa uma angústia tremenda porque as pessoas não conseguem dar conta”, explica.

Além disso, cerca de 32% dos trabalhadores brasileiros sofrem com os efeitos do estresse – um dos primeiros sinais da síndrome de *burnout* –, segundo a International Stress Management Association (ISMA-BR, 2019). Outros dados recentes mostram que 49% dos trabalhadores no Brasil já tiveram crises de ansiedade, enquanto 44% dizem ter sofrido com o esgotamento mental devido ao estresse profissional (*burnout*), segundo pesquisa realizada pela Talenses (2019), uma empresa de recrutamento. Como afirmado por Caiuby (2019, p. 2),

Ser pressionada para apresentar resultados e ser cada vez mais eficiente em um ambiente em que a pressão é forte e a competitividade é muito grande leva uma pessoa a duvidar de si mesma e de sua capacidade de alcançar os resultados exigidos. Isso gera frustração, que pode criar um ciclo vicioso a cada nova demanda e isso vai se repetindo até as pessoas pifarem.

Mas, como reduzir estes índices gritantes e evitar tais doenças psicológicas? É possível reduzir esses números se empresa e funcionário trabalharem juntos para tornar o ambiente de trabalho menos tóxico. No lado da empresa, por exemplo, é preciso criar políticas que visem ao bem-estar do funcionário, garantindo cargas de trabalho compatíveis com a capacidade de realização das pessoas, oferecendo intervalos de descanso e oportunidades de lazer em algum momento do dia ou da semana, disponibilizando aconselhamento para que o funcionário tenha a quem recorrer em momentos de necessidade e ofertando práticas de saúde que vão além dos exercícios laborais.

Por sua vez, o funcionário deve avaliar sua postura dentro da empresa, especialmente aquele que ocupa cargo de liderança. Muitas vezes, a empresa tem um ambiente saudável, mas um gestor ou departamento prejudica essa dinâmica. Ou seja, é necessário eliminar os relacionamentos abusivos – caracterizados pelo famoso “*ou faz ou vai para a rua*” –, estimular *feedbacks* por parte dos gestores e supervisores, que corrijam falhas ao mesmo tempo em que estimulem a autoconfiança e melhorem o desempenho, além de delegar tarefas quando, por algum motivo, o funcionário não está sendo capaz de administrar uma atividade por conta própria.

A sociedade contemporânea

Atualmente, no ano de 2020, presenciamos uma crise ocasionada pela pandemia do coronavírus, resultante na doença COVID-19. De repente, num piscar de olhos, empresas decretam fechamento ou reduzem suas atividades, trabalhadores não vão mais à obra, não têm mais o mesmo lazer de antes, tudo se resume ao “ficar em casa” como forma de prevenção para a não propagação do vírus. Tal política foi extensamente divulgada pelos meios de comunicação a fim de que a quarentena fosse cumprida e se pudesse evitar a elevada disseminação do vírus, que possui alta taxa de letalidade. A OMS emitiu o primeiro alerta para a doença em 31 de dezembro de 2019, depois que autoridades chinesas notificaram casos de uma misteriosa pneumonia na cidade de Wuhan, metrópole chinesa. Desde então a sociedade vem vivendo tal pandemia e seus reflexos num todo: ambiente de trabalho, lazer, relações pessoais, carreira, vida pessoal e profissional, saúde, etc. O mundo teve e tem que se adaptar às novas regras: manter a sobrevivência, usar máscaras, álcool em gel, e evitar contato físico e aglomerações.

A taxa de desemprego segue em alta, assim como a queda dos índices econômicos. O Brasil que já provinha de crise econômica elevada e buscava se restabelecer, agora, tem ainda mais dificuldades, pois, com o evitar de aglomerações, muitas organizações empresariais tiveram que se adaptar ao *delivery*, reduzir sua jornada ou até mesmo, fechar suas portas.

Consequentemente, a renda de trabalhadores caiu e muitos ficaram desempregados, com menor poder de compra e de sobrevivência.

Destarte, observamos um cenário pelo qual o ser humano, além de se preocupar em manter-se vivo e afastado do vírus, tem também a grande possibilidade ou realidade da perda de seu emprego, seu sustento e de sua família. Mesmo aqueles que ainda trabalham, e que gostariam de viver seu lazer e relaxamento nos finais de semana, devem seguir as recomendações sanitárias e ficar em casa, sem contatos sociais e lazer, por prazo indeterminado. Um verdadeiro isolamento social se alastra pela sociedade e infelizmente, em contrapartida, podemos vir a nos deparar com elevados índices de depressão, ansiedade e doenças psicológicas; se elas já estavam em alta pré pandemia, imagine agora com tantas mudanças.

De fato, a pandemia e seus reflexos, assim como todos os fatos, acontecimentos e atos do mundo, causou muitas perdas, contudo, podemos observar que tem seu lado positivo, transformador e reflexivo. Antes de a pandemia surgir e modificar como tudo vinha ocorrendo, como estava a vida do ser humano?

O mundo provinha de um cenário de diversas mudanças e exigências profissionais, altos níveis de estresse e competitividade e, conjuntamente a isto, o ser humano vinha atendendo a tais exigências, mas, incorretamente deixando “de lado” outras prioridades intrínsecas, como não dar atenção aos filhos para poder terminar o relatório que o chefe pediu, antes que o colega faça isso em seu lugar.

O fato é que as prioridades foram invertidas e o ser humano vinha e vem se perdendo sobre quem é, suas virtudes e reais necessidades; perdeu-se o equilíbrio, buscando objetivos e, quando os mesmos são alcançados, tornam-se infelizes e buscam o equilíbrio que perderam, tentando conseguir algo que hoje não julgam com tanta valia. Vivemos em um mundo fútil, com objetivos escassos, pesos e valores mal colocados e uma vida onde se perde a saúde para se ter o sucesso e, seguidamente, gasta-se todo o dinheiro para recuperar a saúde. Faz sentido?

De acordo com a reflexão supracitada, podemos de fato compreender que, por meio da pandemia, muitos podem ter a oportunidade de se olhar, dimensionar seus valores, compreender melhor os aspectos positivos que possuem, reavaliar seus objetivos, metas e prioridades. Mas, como relacionar tudo isto à Psicologia Positiva? Ela permite identificar as qualidades do ser humano em sua totalidade e, por meio disso, evitar impactos negativos e em potencialidade das doenças psicológicas da atualidade.

Diante do mesmo fenômeno, podemos demonstrar comportamentos e atitudes diferentes. Por exemplo, frente à pandemia: podemos ter uma atitude pessimista (tudo é ruim, a doença vai “pegar” a todos, só ver o número de vítimas aumentando) ou, diante do mesmo fenômeno, pensar que, com o tempo de recolhimento (afastamento social), podemos ter tempo para realizarmos muitas outras coisas, nos aproximarmos dos entes queridos, ler aquele livro que gostaríamos, mas que a correria do dia a dia não permitia.

Ter uma atitude positiva não fará com que as coisas mudem, mas a minha atitude frente aos fatos pode mudar. Como nos afirma Seligman (2002, p. 29), “os otimistas tendem a considerar seus problemas passageiros, controláveis e específicos de uma determinada situação. Os pessimistas, ao contrário, acreditam que seus problemas vão durar para sempre, vão afetar tudo o que fazem e são incontrolláveis.”.

Se de fato pudermos ver de formas absolutamente diferentes o mesmo fato, os sentimentos também serão vividos de forma diferente, uma vez que as emoções surgem da forma como vemos o fato, como o caracterizamos e o relacionamos à nossa visão de mundo. Quando escolhemos ver os fatos de forma positiva, escolhemos ver o aspecto positivo até mesmo de algo visto como o “fim do mundo” e, assim, reduzimos os impactos de emoções negativas que doenças psicológicas podem causar, de forma a cuidar da prevenção, evitando-as antes que iniciem e se alastrem pela sociedade como, infelizmente, vem ocorrendo.

A definição de saúde

A Organização Mundial de Saúde (OMS, 1998) define saúde não mais apenas como ausência de doença e sim com “um estado de bem-estar físico, psíquico, social e espiritual”. A partir desta concepção, o papel das ciências da saúde não é apenas a prevenção e a cura, mas a promoção de saúde. Desta maneira, torna-se necessário o entendimento mais completo do ser humano, que abranja não só a patologia, mas também inclua suas virtudes e potenciais, para se entender o significado de promoção de saúde. Neste cenário, a psicologia se inseriu buscando estudar as características positivas dos seres humanos, promotoras de saúde e bem-estar.

Temos a percepção de que, desde 1998, tivemos a noção da importância do bem-estar não só físico, mas também psíquico, social e espiritual. Logo, o papel da saúde deixa de ter consigo, em sua atuação, apenas a busca da sanidade patológica e passa a ter também uma preocupação maior com objetivos correlatos e influenciadores, tais como, o convívio social, a busca pela sanidade e positividade psicológica, bem como a vivência saudável da espiritualidade.

Para Seligman (2002, p. 11ss), a psicologia negligenciava esse aspecto da existência humana, preferindo sempre compreender o homem como neurótico e patológico. À vista disso, podemos redigir que antigamente seria mais prático e fácil caracterizar muitas patologias ocasionadas ou potencializadas pelos aspectos psicológicos ou pela ausência da psicologia positiva como “ausência de saúde física”, sendo que, muitas vezes, temos a negligência de buscar e otimizar o real sentido patológico com o objetivo de resolver de fato a situação conflituosa a que o indivíduo se dispõe.

No artigo intitulado: “Psicologia Positiva: uma introdução”, Seligman (2002, p. 39-57) denominou de psicologia positiva “o conjunto de trabalhos e esforços da psicologia interessados em estudar os fenômenos positivos da existência humana”. A partir deste impulso, dado por Seligman e Csikszentmihalyi, houve o aumento de incentivos nesses estudos, não apenas nos EUA, mas no mundo inteiro. Como afirmado por Paludo e Koller (2007, p. 38), “houve significativo aumento de conferências, cursos, financiamentos e prêmios oferecidos a pesquisadores, mostrando que o movimento da psicologia positiva estava em pleno desenvolvimento.”.

Schultz e Schultz (2005, p. 45) afirmaram que: “Não duvidamos que isso ocasionou um crescente aumento nos campos de estudo que tivessem esse olhar ao ser humano: bem-estar subjetivo ou felicidade, resiliência, qualidade de vida, altruísmo etc. Atualmente, a psicologia positiva se encontra em crescente consolidação.”.

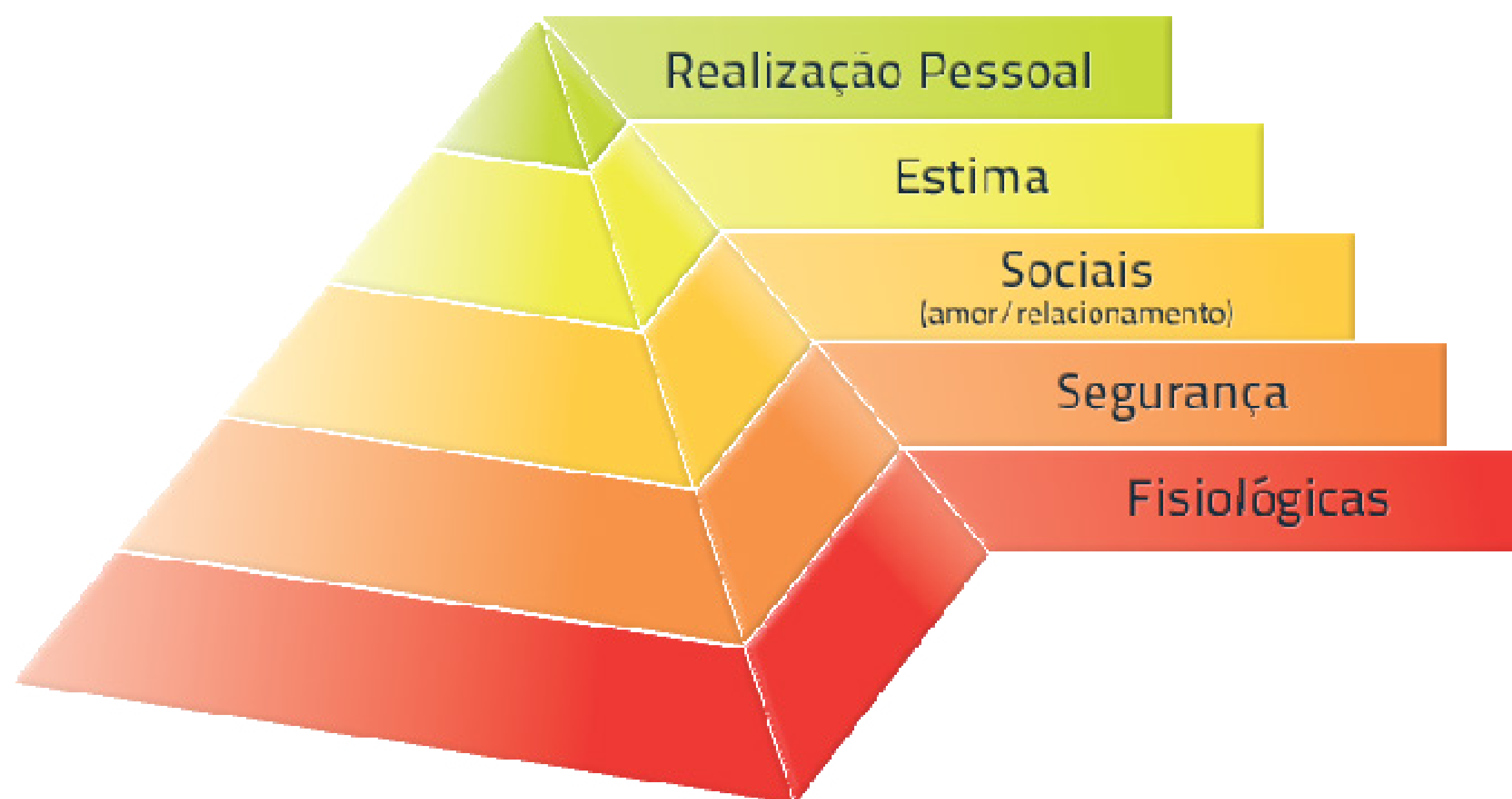
Não é de hoje que temos estudos referentes à motivação, desenvolvimento e realizações do ser humano, tudo isto se relaciona-se direta ou indiretamente ao desenvolvimento humano em potencial. Temos, inclusive, os estudos da Pirâmide de Maslow, onde pode-se observar o encadeamento por meio de estruturas e avanços das necessidades humanas pela pirâmide. A partir do momento que atingimos a escala de subsequência de necessidades, partimos ao próximo ponto ou etapa.

Logo, o ser humano perfaz-se por uma “máquina de buscas” em constante expansão; de nível a nível, por meio da motivação de se chegar ao topo da pirâmide. A grande questão é que muitos destes que chegaram ao último nível da pirâmide não se sentem realizados, como que a faltar-lhes algo: “Onde está minha felicidade? A que vim nesse mundo?”. Logo, mesmo tendo atingido o ápice da pirâmide, o grande e tão sonhado objetivo, muitos ainda se sentem incompletos, ou inclusive com escassez de saúde psicológica.

A motivação é gerada por fatores intrínsecos e por fatores extrínsecos. Os fatores intrínsecos são internos à pessoa; já os fatores extrínsecos estão ligados às compensações externas. Para descobrir o que motiva o ser humano, é necessário saber o processo a ser adotado por ele para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, conforme afirmado por Maslow.

Ferreira, Demutti e Gimenez (2010) aponta a proposta de Maslow sobre os cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e auto realização. A hierarquia das necessidades proposta pode ser representada pela Pirâmide das Necessidades, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: http://www.divaempresarial.com.br/imagens/img_piramide.png

Diante deste estudo, compreende-se que, apesar de nenhuma necessidade ser totalmente preenchida, uma delas não estando “satisfeita”, não é possível que o ser humano se motive a outro nível da pirâmide. Portanto, substancialmente, quando uma delas é atendida, a próxima se torna dominante. Entretanto, em relação à teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso ter conhecimento em que nível a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação naquele nível ou patamar superior.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares superiores e inferiores. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades de nível inferior e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à autorrealização são chamadas de necessidades de nível superior. A diferença entre os dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível superior são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), ao passo que as de nível inferior são satisfeitas quase sempre externamente.

De acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. Elas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra e orientando-se para a autorrealização. Outro ponto importante na noção de hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

A teoria de Maslow e os critérios de motivação são utilizados não só em aspectos da vida social e pessoal do ser humano, mas também e principalmente em cenários empresariais e obtenção de melhor produtividade do empregado. Sabemos que o comportamento do trabalhador é influenciado pelo seu ambiente organizacional, e tudo que acontece no seu dia a dia pode influenciar na satisfação ou não com seu trabalho.

A motivação no desenvolvimento de suas atividades diárias pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos pessoais, se trouxer satisfação e ânimo para o trabalho, será positivo, entretanto, se trouxer frustração, poderá contribuir para o estresse, prejudicando assim sua qualidade de vida no trabalho. Como afirma Pina e Cunha *et al.* (2007, p. 85),

[...] o grau de (des)motivação do indivíduo [trabalhador] depende das oportunidades de crescimento psicológico que a organização lhe confere. Uma vez que as pessoas são diferentes, o grau de motivação que uma determinada função lhes proporciona também pode ser diferente. Assim se distingue a concepção do Homem Psicológico da do Homem Realizado: o enriquecimento de funções não garante por si só a motivação dos trabalhadores, pois uma função pode ser mais rica que outras, mas os seus ocupantes menos motivados.

Para Moscovici (*apud* MARSON *et al.*, 2011, p. 19), dois fatores interessante que geram motivação no indivíduo estão relacionados com as relações interpessoais e o clima do grupo, pois, esses dois fatores caracterizam um local de trabalho mais harmonioso e instigante. "No mercado de trabalho existem duas táticas, uma em função da organização, que procura profissionais capacitados, determinados e motivados, e os próprios profissionais que buscam concretizações na vida profissional e motivação para serem valorizados de forma correta".

Na administração e gestão de pessoas, é importante sabermos que cada trabalhador tem a sua própria necessidade, o que motiva um trabalhador pode não motivar o outro, e saber lidar com essas diferenças tem sido a grande questão a se resolver pelos gestores, ou seja, o trabalhador precisa sentir que a empresa o valoriza e o estimula em uma direção exata dentro da própria organização, e perceba que seu perfil se encaixa com o perfil da empresa e o ajuda a desenvolver suas habilidades e a alcançar seus objetivos dentro da vida profissional.

Como se sabe, o trabalho é uma ferramenta importante para o indivíduo, pois, é através de sua renda mensal que este consegue se manter financeiramente. E quando o indivíduo está satisfeito com o trabalho e motivado, o resultado apresentado é o seu comprometimento com o trabalho e a organização.

As empresas precisam estar cientes de que o alinhamento entre as necessidades pessoais e as organizacionais devem existir, ou seja, as organizações precisam possibilitar que seus funcionários possam se realizar profissionalmente também.

Todo trabalhador tem interesses, vontades e desejos, todos os trabalhadores têm suas particularidades, o que motiva ou incentiva hoje pode não motivar ou incentivar daqui a uma semana, um mês, seis meses ou até daqui a um ano.

Portanto, conclui-se que a motivação gera a qualidade de vida e vice-versa. Para estar motivado no ambiente de trabalho, o trabalhador necessita de incentivos da organização em que trabalha e necessita também de qualidade de vida para as realizações profissionais e pessoais andarem sempre juntas. A organização tem o papel fundamental de proporcionar a Qualidade de Vida e Motivação aos colaboradores, visando o sucesso do colaborador e consequentemente da organização.

As organizações são compostas por pessoas que trabalham e se adaptam a esse ambiente em busca de atingir objetivos. Se essa adaptação é realizada adequadamente e os objetivos conseguem ser alcançados, a organização terá condições de sobreviver e crescer. Para que isso aconteça, é preciso ter pessoas motivadas a trabalharem para chegarem aos objetivos da organização, independentemente da posição ocupada.

Outro fato que devemos levar em consideração é o de que as pessoas traçam objetivos dentro de uma organização, entre eles, estão o bem-estar e a satisfação das necessidades básicas e de autorrealização. Diante disso, as empresas precisam promover programas de incentivo aos seus colaboradores em busca da redução de rotatividade, aumento da produtividade e elevação do nível de comprometimento dos colaboradores.

Boog e Boog (2002, p. 370) ressaltam que:

A despeito do potencial motivador que existe no trabalho, outros fatores são virtualmente energéticos e coadjuvantes do incentivo: o ambiente de trabalho, o *feedback* constante, o reconhecimento, a avaliação do crescimento profissional, sistema de recompensa, a valorização da relação de recompensa/desempenho, qualidade dos prêmios, adequação dos prêmios ao perfil dos participantes, ao esforço para conquistá-los, a adequação do grau de dificuldade à vontade de ganhar, a consciência plena do indivíduo de que pode conseguir, de que pode ganhar, de que é um vencedor.

Os sistemas de recompensas precisam possuir um programa que incentive e seja capaz de incrementar as relações entre as pessoas e a organização. Chiavenato apresenta uma sequência de concepção a respeito das pessoas: primeiro, falou-se do *homoeconomicus* – motivação feita através de incentivos salariais e materiais; em seguida *homosocial* – motivação, incentivos sociais e simbólicos. Estes são fatores internos e externos que interferem na motivação desse homem.

É importante dizer o quanto é fundamental as ações do indivíduo como o autor de sua qualidade de vida e motivação, demonstrando situações e possibilidades que o mesmo consegue proporcionar a si próprio e conseqüentemente em todas as áreas de sua vida. Não há dúvidas de que o principal responsável pela motivação na vida do indivíduo é ele mesmo. Não se deve delegar essa tarefa para ninguém mais.

A motivação se refere ao comportamento causado por necessidades dentro do indivíduo e é dirigido aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades.

Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado “sociedade”, resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção. (KLAVA, 2010, p. 21).

Sabemos que a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que vai em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. Podemos observar com as citações dos autores supracitados que a motivação também vem de dentro para fora, pois o estado em que o indivíduo se encontra será favorável ou não para a sua motivação perante todas as áreas de sua vida, inclusive no seu trabalho.

Por sua vez, ao descrever o mundo contemporâneo, Bauman (2019, p. 25) entende os efeitos da modernidade sobre as pessoas: “As conseqüências são a austeridade, o aumento do desemprego e, sobretudo, a devastação emocional e mental de muitos jovens que entram agora no mercado de trabalho e sentem que não são bem-vindos, que não podem adicionar nada ao bem-estar da sociedade, porque são uma carga.”.

Hoje, a maior preocupação da nossa vida social e individual é a de como prevenir que as coisas sejam fixas, que sejam tão sólidas que não possam mudar o futuro. Não acreditamos que existam soluções definitivas, e não é só isso: não gostamos delas. Ao descrever a passagem do homem pelos 40 anos de idade, Bauman (2019, p. 25) o caracteriza como paralisados pelo medo de que as coisas já não sejam como antes e enaltece que

[...] o que mais lhes dá medo é ter uma identidade aferrada a eles. Uma imagem que não se pode tirar. Estamos acostumados com um tempo veloz, certos de que as coisas não vão durar muito, de que vão aparecer novas oportunidades que vão desvalorizar as existentes. E isso acontece em todos os aspectos da vida.

Destarte, podemos observar como o mundo contemporâneo e sua acepção atual em que enaltece a tecnologia e a globalização, cada vez mais alicerçando o comércio mundial, caracterizam o quanto as relações de compra, convívio, objetivos, carreiras têm data de validade em um cenário de constantes transformações, como afirmado por Porter (2011) em *O preço de todas as coisas*.

Muito se cria, se inova, se transforma e a sociedade detém em suas mãos um enorme escopo de oportunidades e informações prontas, dinâmicas, rápidas, fazendo com que o acesso às mesmas seja tão simples que as pessoas se tornam sufocadas diante de tantas informações e oportunidades de um mundo globalizado.

As necessidades são criadas em jovens que não sabem exatamente qual trilha ou caminho devem seguir, perdem-se diante de seus próprios “objetivos e identidades” em meio a tantas mudanças e situações globais. Assim que Bauman (2007, 2001, 2000) atenua o quanto somos presentes de “liquidez”. O grande plano da sociedade atual tem prazo de validade mais curto do que produtos perecíveis do supermercado; afinal, a própria globalização impõe a ideia de que tudo é transformado e mudado rapidamente. As situações controlam as pessoas e estas não conseguem controlar a si mesmas e inclusive à sua própria carreira.

As consequências de uma sociedade como a descrita acima são o “produto” do jovem que luta tanto para adquirir o *smartphone* do ano e mesmo diante de um produto com funcionalidade perfeita e em ótimo estado, não está satisfeito, pois logo após adquiri-lo, a sociedade estará voltada ao próximo *smartphone* revolucionário da marca. Logo, se não tiver o mais atual, o esforço para adquirir o que se tem não é válido, não é digno, porque já está ultrapassado e, como afirma Strenger (2012), “o medo da insignificância se faz presente. Será que já não estamos “líquidos” demais?”.

Uma “nova revolução”

Face ao exposto, compreendemos que muitas vezes a sociedade se depara com uma revolução, constante e crescente, na qual ela mesma não consegue prever ou diagnosticar o que se passa em prol de tantas e dispersas informações globais espalhadas e a influenciar o todo societário. Talvez no futuro identifiquemos historicamente aspectos do presente que hoje não conseguimos identificar, analisar, compreender e estudar, pois as informações em sua rápida influência e disseminação não permitem mais o olhar crítico e focado; perde-se o foco ao se tentar dinamizar o todo e veloz volume de informações, situações e atualizações do globo atual.

É pertinente nos lembrarmos de Sennet (1999, p. 22) que calculou, há anos, que “o trabalhador médio mudaria de empresa onze vezes durante a sua vida.”. Hoje, essa quantidade é inclusive maior. As gerações que emergem das universidades em grandes quantidades estão ainda buscando emprego; e se o encontram, não tem nada a ver com suas habilidades e expectativas. Esses jovens se empregam em atividades precárias, temporárias, sem segurança, sem carreira. Então, a principal maneira pela qual nos conectamos com o mundo, através da nossa profissão, nosso trabalho, é fluida, líquida. Diferentemente disto, se obrigam a serem ajustados, adaptados e flexibilizados às mudanças, passando por melhorias e mantendo seu objetivo, o sonho, o foco distante daquilo que julgara ideal.

Assim que, no esteio das mudanças que observamos, surge a quarta revolução industrial, como denominada por Schwab (2016); oferecendo-nos a possibilidade de uma vida mais longa, mais saudável e mais ativa. Tendo em vista vivermos em uma sociedade na qual se espera que mais de um quarto das crianças nascidas hoje nas economias avançadas vivam até os seus 100 anos, teremos de repensar certas questões como: idade ativa da população, aposentadoria e planejamento individual de vida. A dificuldade que muitos países têm para discutir essas questões é apenas um novo sinal de que não estamos adequados e proativamente preparados para reconhecer as forças das mudanças.

A escala e a amplitude da atual revolução tecnológica irão desdobrar-se em mudanças econômicas, sociais e culturais de proporções tão fenomenais que chega a ser quase impossível prevêê-las. Destarte, em todas essas áreas, um dos maiores impactos surgirá a partir de uma única força: o empoderamento – como os governos se relacionam com os seus cidadãos; como as empresas se relacionam com seus empregados, acionistas e clientes ou como as superpotências se relacionam com os países menores.

A ruptura que a quarta revolução industrial causará aos atuais modelos políticos, econômicos e sociais exigirá que os atores capacitados reconheçam que eles são parte de um sistema de poderes distribuídos que requer formas mais colaborativas de interação para que possa prosperar.

Outro fator a ser elencado diz respeito aos produtos e serviços inovadores criados na quarta revolução industrial que possuem, de forma significativa, maior funcionalidade e qualidade, mas são entregues aos mercados fundamentalmente, diferentes daqueles que estamos tradicionalmente acostumados a consumir.

Assim sendo, muitos dos novos produtos e serviços são “não rivais”, possuem custos marginais zero e/ou canalizam mercados altamente competitivos através de plataformas digitais; isso tudo resulta em preços mais baixos. Nessas condições, as nossas estatísticas tradicionais talvez não consigam capturar os aumentos reais em termos de valores, pois

o excedente do consumidor ainda não foi traduzido em vendas realizadas ou lucros mais elevados.

Conjuntamente à quarta revolução industrial, e assim como em toda e qualquer mudança, vem a exigência de adaptação ao novo, de ser ainda melhor diante de novas circunstâncias e regras do “novo jogo”. A competição entre as pessoas, profissionais, empresas e mercado consumidor no todo ficam ainda mais acirradas; as exigências aumentam proporcionalmente, pois, busca-se constantemente e impreterivelmente pela qualidade, praticidade e adaptabilidade ao novo.

Essas pressões também irão forçar a reconsiderar o que se compreende por “alta competência” no contexto da quarta revolução industrial. As definições tradicionais de trabalho qualificado dependem da presença de educação avançada ou especializada e um conjunto definido de competências inscritas a uma profissão ou domínio de especialização.

Dada a crescente taxa das mudanças tecnológicas, a quarta revolução industrial exigirá e enfatizará a capacidade dos trabalhadores de se adaptar continuamente e aprender novas habilidades e abordagens dentro de uma variedade de contextos.

Uma “nova” psicologia para um novo contexto

Então, diante desses novos contextos em que se encontra o homem na atualidade, as ciências vêm buscando compreendê-lo e, frente a isso, surge o que se denomina de *psicologia positiva*. Mas afinal, o que caracteriza a psicologia positiva?

A psicologia positiva surgiu com Martin Seligman, um pesquisador com ampla experiência em psicologia. A pesquisa de Seligman nas décadas de 1960 e 1970 lançou as bases para a bem conhecida teoria psicológica do “desamparo aprendido”. Essa teoria, que foi apoiada por décadas de pesquisa, explica como humanos e animais podem aprender a ficar desamparados e sentir que têm controle sobre o que acontece com eles. Seligman ligou esse fenômeno à depressão, observando que muitas pessoas que sofrem de depressão também se sentem desamparadas. Seu trabalho sobre o assunto forneceu inspiração, ideias e evidências para respaldar muitos tratamentos para sintomas depressivos, bem como estratégias para prevenir a depressão.

Por meio então de um olhar mais positivo intrinsecamente vinculado como alicerce na luta pela busca a tantas exigências que o mercado consumidor nos impõem, no ramo profissional e até mesmo no pessoal, fatores que vêm intimidando nas pessoas o convívio com as pressões, desafios e metas do dia a dia tornam-se, no sentido literal da palavra, positivos. A utilização da psicologia positiva é necessária para se ter um olhar diferente diante

das adversidades. Assim, a visão diante do todo modifica-se, tornando possível identificar o novo como necessário e conquistável através do uso e das teorias da psicologia positiva.

Isso posto, esse capítulo objetiva delinear uma possível atuação, caracterizando o papel da liderança frente ao desenvolvimento das qualidades psicológicas positivas em seus liderados. Pretende-se ilustrar como uma análise das qualidades e a situação psicológica dos líderes podem influenciar o comportamento de seus liderados e, assim, possibilitar o debate da importância da Psicologia Positiva no ambiente organizacional.

Descrevendo a metodologia a ser empregada

Sugerimos que participem desse projeto funcionários que exercem direta ou indiretamente papéis de liderança no dia a dia de acordo com suas funções. O presente trabalho exigirá como ponto de partida a caracterização da empresa objeto de estudo diante do perfil da metodologia positiva que buscamos, apresentando a empresa, sua cultura, principais pontos fortes e fracos, diante de uma análise SWOT conhecendo-a melhor.

A análise SWOT nos permite, de acordo com as necessidades da unidade empresarial, quando comparadas ao que buscamos no objeto deste estudo, ter a elaboração do instrumento de pesquisa exploratória e aplicação do mesmo em todos os líderes, a fim de mensurar como está a empresa na referida data de aplicação e antecedente à prática da metodologia positiva.

Finalmente, iremos apresentar o projeto de melhoria à empresa objeto de estudo, diante do entendimento da pesquisa exploratória anteriormente realizada e em contrapartida às resoluções do trabalho. Assim, por meio de todas as etapas do processo de trabalho e metodologia, conseguiremos nortear as próximas medidas e processos de trabalho a serem implantados de acordo com o objeto de estudo aqui desenvolvido.

O papel da análise SWOT da empresa objeto de estudo

A análise SWOT, vale ressaltar, elucida o perfil de análise empresarial em que é empregada, e assim, é muito utilizada em cenários empresariais da área de *marketing* e desenvolvimento de mercado. Contudo, pode-se utilizar do instrumento para analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que se detêm diante de um ponto de vista, e de acordo com o predito trabalho: a análise SWOT em decorrência do cenário de liderança para com as práticas da psicologia positiva.

Diante do estudo analítico da empresa objeto de estudos, será possível compreender os seguintes tópicos: diante da análise de fatores positivos dos aspectos internos,

compreenderemos a empresa em seu crescimento, força de vontade para se estruturar, investimento em profissionais de mercado e desenvolvimento de sistemas necessários à adaptação mercadológica atual. Já em fatores internos, porém sob o ponto de vista negativo (a melhorar), analisaremos a ausência de perfil de liderança em alguns colaboradores e de práticas de psicologia positiva em alguns funcionários, como também a alta necessidade de divisão de tarefas e estruturação de cargos e salários, descrição de cargos e aplicabilidade de organização de responsabilidades e atribuição de tarefas organizacionais. Tais tarefas deixam os colaboradores seguros de suas funções e valorizados por terem seus limites de atividades descritos como fatores explicativos e claros diante do escopo de saber o que a empresa espera de cada um deles, não os deixando perdidos em meio à alta necessidade de execução de tarefas não organizadas nos Planos de Carreira e descrições de atividades individuais e coletivas de cada funcionário.

É comum acontecer, em prol da desvalorização do funcionário, o desgaste profissional, quando ele busca resolver tarefas que, muitas vezes, lhe são atribuídas de forma incoerente com sua função, causando-lhe danos psíquicos e de redução de motivação. É importante que esteja absolutamente claro ao trabalhador quais são suas funções e o que a organização empresarial em que está inserido espera dele.

Diante dos fatores externos, averiguaremos os pontos positivos, uma vez que poucos conhecem a metodologia da psicologia positiva. Esta seria um diferencial de mercado na profissionalização de funcionários para melhores resultados; tudo que é novo e positivo representa vantagem mercadológica. Já como fatores negativos temos: o mercado muitas vezes tem medo de se arriscar em novos treinamentos ou práticas de metodologias novas, principalmente quando se trata de desenvolvimento de capital humano.

Assim, a proposta desse projeto é que, através da perspectiva e análise geral da análise SWOT da empresa e análise da pesquisa de campo, através do instrumento elaborado, e que será aplicada nos ocupantes de cargos de liderança da organização, seja possível mensurar o quanto a psicologia positiva, através das atitudes do corpo de chefia, faz parte desta unidade empresarial e seus respectivos funcionários.

Considerações finais

Queremos crer que, através do emprego de um instrumento que possa averiguar as atitudes da chefia – quanto ao que se refere à prática da Psicologia Positiva no dia a dia organizacional -, para com seus subordinados, possamos traçar um planejamento para melhor possibilitar o bem-estar para os trabalhadores de uma organização.

Encerra-se esse texto em prol de uma melhor difusão da psicologia positiva em detrimento do entendimento de como ela se classifica, conjuga e é aplicada em prol da valorização do trabalho nas organizações. Tal ciência denota diversos aspectos e resultados positivos no dia a dia das pessoas e é imprescindível que seu trabalho seja contínuo e altamente realizado no cotidiano empresarial em prol de um melhor aproveitamento e produtividade de todos, tal como o desenvolver pessoal e profissional.

Referências

ANAMT – Associação Nacional de Medicina do Trabalho. **Pesquisa mostra que 86% dos brasileiros têm algum transtorno mental.** Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2019/08/01/pesquisa-mostra-que-86-dos-brasileiros-tem-algum-transtorno-mental/>. Acesso em: 11 mar. 2021.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2000.

BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada** – vidas contadas e histórias vividas. Tradução José Gradel. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos.** Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2007.

BAUMAN, Z. **Danos Colaterais:** desigualdades sociais numa era global. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

BOOG, G.; BOOG, M. (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes** – estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. vols. 1 e 2.

FERREIRA, A.; DAMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **XIII SEMEAD – Seminários em Administração.** Setembro 2010. Disponível em: <https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2020.

GNTECH – Laboratório Farmacogenético. **59% dos brasileiros têm depressão, aponta pesquisa.** Disponível em: <https://gntech.med.br/blog/post/59-dos-brasileiros-tem-depressao-aponta-pesquisa>. Acesso em: 11 mar. 2021.

PALUDO, S. dos S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia.** Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/paideia/v17n36/v17n36a02.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS E CUNHA, R. (org.). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. ed. revista e atualizada. Lisboa: Editora RH, 2007.

PORTER, E. **O preço de todas as coisas** - por que pagamos o que pagamos. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. Tradução da 11. ed. norte americana. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2005.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter** – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução Marcos Santarrita. 5. ed. São Paulo: Record, 1999.

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

SILVA JUNIOR, N. da. O mal-estar no sofrimento e a necessidade de sua revisão pela psicanálise. *In*: SAFATLE, V. **Patologias do Social** - arqueologias do sofrimento psíquico. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2018;

STRENGER, C. **O medo da insignificância** – como dar sentido às nossas vidas no século XXI. Tradução Maria Teresa Castanheira. Lisboa: Lua de Papel Editora, 2012.

PASSOS, L. Pesquisa mostra que 86% dos brasileiros têm algum transtorno mental. **Veja**. 31 jul. 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/saude/pesquisa-indica-que-86-dos-brasileiros-tem-algum-transtorno-mental/>. Acesso em: 20 dez. 2020.

Sistemas de recompensa e suas contribuições para a valorização do indivíduo no ambiente de trabalho

Ronaldo Dias Hilario
Rose Marli Hess Coelho Paula e Silva

Introdução

Com a chegada da globalização, avanços tecnológicos e a alta competitividade dos negócios, as empresas são desafiadas a se reinventar para garantir sua sobrevivência no mundo moderno. Faz-se necessária a criação de novos modelos de gestão dos negócios, gestão estratégica e implementação de sistemas de recompensa com o objetivo de engajar os trabalhadores para o alcance das metas desejadas. Segundo a autora Varela (2017, p. 1), “As instituições precisam de pessoas preparadas, motivadas e satisfeitas para pôr em prática os objetivos estratégicos por elas definidos”.

Uma organização pode ser entendida como uma união de pessoas (sócios) para a realização de atividades exploratórias produtivas, ofertar a prestação de serviços e/ou venda de bens, com objetivo principal de obter retorno monetário com a atividade realizada, a qual pode ser elaborada sob qualquer forma jurídica (CASSARO, 1999)

Para que tal organização cumpra sua missão, isto é, atender às demandas de seus clientes, bem como seus deveres para com os trabalhadores, obrigações com os sócios e acionistas, os gestores devem ampliar o relacionamento entre trabalhadores e organização, para que os mesmos realizem suas tarefas de acordo com os padrões requeridos pela administração (ALI; AHMED, 2009).

Segundo Ali e Ahmed (2009), os gestores, em sua maioria, esperam muito mais dos trabalhadores, exigem o desenvolvimento de novas habilidades, cobram mais proatividade, requerem que os trabalhadores supervisionem a si mesmos; em contrapartida, os trabalhadores esperam que a organização lhes remunere de forma justa, ofereça um ambiente seguro, com boas condições de trabalho e tratamento igualitário.

Pensando neste cenário, a autora Prado (2016) afirma que os trabalhadores cuja ocupação exige um elevado grau de responsabilidade, tomadas de decisão e outras atividades que necessitam de alto nível de satisfação estão cada vez mais afastados de atividades relacionadas ao lazer, vida pessoal e principalmente ao repouso, fatores estes que são imprescindíveis ao ser humano para se recompor.

O conjunto destes fatores pode levar os trabalhadores a se sentirem desvalorizados, levando-os ao nível mais baixo de desempenho, acarretando desmotivação pelo trabalho. Por isso se faz importante o uso de sistemas de recompensa, para que o trabalhador se sinta mais valorizado e engajado para cumprir com seus deveres na organização.

Chiavenato (2014) explica que os processos de recompensar as pessoas integram componentes fundamentais para motivar e incentivar os trabalhadores, tendo em vista dois pontos, da organização em alcançar seus objetivos e dos trabalhadores em atingir seus objetivos individuais.

Na jornada competitiva, organização e trabalhadores buscam o sucesso. Portanto, o sistema de recompensa é indispensável para ambas as partes, no ponto de vista organizacional em que investidores visam a continuidade da organização, e no ponto de vista do trabalhador, que visa buscar sustento próprio e de seus familiares (DIELLO; ABREU; MOURA, 2020).

Neste capítulo, busca-se debater os principais conceitos sobre sistemas de recompensa e suas contribuições para a valorização do indivíduo no ambiente de trabalho. O texto é composto de cinco seções: na primeira seção, são apresentadas as principais ideias sobre sistemas de recompensa; na segunda seção, aborda-se conceitos fundamentais sobre remuneração; a terceira e quarta seção tratam, respectivamente, de remuneração fixa e remuneração variável e na quinta seção são apresentados conceitos importantes sobre recompensas não financeiras. As considerações finais se validarão a partir do texto anteposto.

Sistemas de recompensa

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2013 *apud* VARELA, 2017), o sistema de recompensas é composto por ações estratégicas da gestão de recursos humanos que impulsionam o enquadramento dos objetivos dos trabalhadores com os da organização. Dutra e Hipólito (2012 *apud* SOARES, 2014) Iniciam o debate acerca do sistema de recompensas com base no seguinte conceito: independentemente da característica, esses sistemas visam destacar e identificar o valor de cada trabalhador para dada empresa.

Segundo Camara (2000 *apud* NONAKA; REIS NETO; TOGASHI, 2017), o sistema de recompensas pode ser compreendido como uma série de benefícios materiais ou imateriais, concedidos aos trabalhadores pela empresa, como compensação pelo serviço prestado, com intuito de corroborar sua motivação e produtividade.

De acordo com Camara *et al.* (2013, p. 339 *apud* VARELA, 2017), o sistema de recompensas inclui uma série de recompensas que os trabalhadores obtêm, pelo seu nível de performance e pela contribuição para a organização na evolução do negócio e por se assimilar as políticas e práticas de gestão da mesma.

O sistema de recompensas é um acelerador de modificação no comportamento dos trabalhadores, que exerce influência na motivação e no entendimento da justiça nos termos de trabalho. O seu desenvolvimento deve conter regras bem definidas, ser imparcial e de fácil compreensão (ATAÍDE, 2015).

Os autores Honrado, Cunha e Cesário (2001 *apud* CARVALHO *et al.*, 2012) reconhecem que os sistemas de recompensa têm como finalidade primordial gratificar equitativamente o trabalhador pelo seu esforço, a fim de evidenciar um clima organizacional justo e igualitário.

Para Gouvea, Vázquez e Rangel (2012), as recompensas e estímulos cooperam para a instalação de táticas estratégicas, pois moldam as condutas do trabalhador e do grupo como um todo. O sistema de recompensas bem planejado está alinhado aos propósitos da organização. Incentivam os trabalhadores a alinhar o seu desempenho com os propósitos da empresa. Ainda nesse pensamento, os autores enfatizam que os sistemas de recompensa têm que se harmonizar com a natureza da estratégia.

De acordo com Diello, Abreu e Moura (2020), referenciando os estudos de Chiavenato (2016), “O sistema de recompensas vai além e constitui-se como o conjunto de instrumentos, que representam o retorno da prestação de serviços pelas empresas e é classificado como remunerações financeiras e não financeiras.”.

Conceitos fundamentais sobre remuneração

O trabalhador oferece seu esforço físico e/ou mental às empresas e em contrapartida se espera uma recompensa, que pode ser em forma de salário, realização própria/profissional, posição de prestígio ou bonificações (SABINO; CUNHA, 2016).

Essas recompensas podem ser classificadas em remuneração fixa, remuneração variável e recompensas não financeiras. Nesse sentido, os autores Dutra e Hipólito (2012) explicam que a remuneração é a compensação econômica e/ou financeira de um serviço prestado pelo trabalhador. Ainda segundos os autores, referenciando os estudos de Martocchio (1998), vários pesquisadores da área consideram a remuneração como um fator extrínseco de recompensa, isto é, que não pertence à essência do indivíduo. Nesse sentido, os autores Hipólito e Dutra (2012, p. XX) explicam que:

Embora essa seja uma forma de recompensa vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. Em muitas situações, traduz a importância relativa da pessoa para a organização e seu *status* profissional para o mercado, dimensões que normalmente constituem aspirações de um grande número de pessoas.

Asseveramos que a remuneração e o salário têm sentidos diferentes, como explicado na Consolidação das Leis Trabalhistas, Decreto de lei nº 5452/1943 art. 457: “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”.

Destaca-se que não são todos os trabalhadores que recebem gorjetas; em grande parte dos casos, o salário e a remuneração acabam sendo do mesmo valor. O gerenciamento da remuneração nas organizações se desdobra em dois grandes componentes: um caracterizado pelo modelo tradicional, que tem como foco principal o cargo, no qual é consolidado o plano de cargos e salários. O segundo modelo é caracterizado pela abordagem estratégica, tendo como foco principal o reconhecimento dos esforços dos trabalhadores como fator a ser remunerado (RODRIGUES, 2006 *apud* SILVA; LUZ, 2010).

Segundo a autora Silva (2010), a remuneração representada pelo modelo tradicional, que também pode ser reconhecida por remuneração funcional ou remuneração por cargo, é o modelo mais utilizado pelas organizações para recompensar seus trabalhadores pelo trabalho realizado, representando a maior parte dos componentes de remuneração.

Os autores Hipólito e Dutra (2012) explicam que o método pela abordagem estratégica/centrada em pessoas remunera os trabalhadores com base no conjunto de análise de suas características (conhecimentos, habilidades, posturas e comportamentos). Nesta linha de pensamento, remunerar as pessoas a partir da análise de suas características vem ganhando mais notoriedade em pagar os trabalhadores pelo que “podem fazer” e não pelo que “estão fazendo” (MILLKOVICH; NEWMAN, 1987, *apud* HIPÓLITO; DUTRA, 2012).

Para Silva e Luz (2010), “A remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas que tem a função de agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências, promovendo impulsos e estímulos à aprendizagem”.

Remuneração fixa

A remuneração fixa é vista como a forma mais comum de se recompensar o trabalhador (FAVARIM, 2011). Franco (2007) explica a remuneração fixa como: “Aquela definida por contrato e representada pelo salário de uma pessoa. É o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração requisitos para a ocupação dos cargos”.

Os autores Dutra, J., Dutra, T. e Dutra, G. (2017) explicam que a remuneração fixa é observada como principal componente de diferenciação das pessoas nas organizações, tornando-se um grande objeto de estudo. Os autores afirmam também que “é através da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na organização e no mercado de trabalho” (Ibidem).

A remuneração fixa é classificada por muitos autores como uma das peças mais importantes do sistema de recompensa, pois é composta de salário base/fixo e de benefícios. O autor Soares, referenciando os estudos de Bratton e Gold (2012), explica que “o salário base é o mínimo que se paga a um funcionário numa organização, que pode ser (e muitas vezes é) somado a outros elementos” (Ibidem).

Após ser definida, a remuneração fixa torna-se muito difícil de ser reduzida, pois enquanto a pessoa estiver na organização, ela servirá de parâmetro (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017). O sistema de remuneração fixa apresenta algumas vantagens e desvantagens, como explica Chiavenato (2002 *apud* FAVARIM, 2011):

A remuneração fixa tem como vantagens a facilidade do equilíbrio interno com um sistema de cargos e salários, e externo através da pesquisa dos salários em outras organizações; a homogeneização e padronização dos salários, que produz um sentimento de justiça entre os empregados; além da facilidade na sua administração e controle, porém, traz como desvantagens o fato de não motivar e incentivar os empregados dentro da organização, pois, é rotineira e previsível.

Para Dutra, J., Dutra, T., e Dutra, G. (2017), as formas tradicionais para determinar a remuneração fixa dos indivíduos, na organização e no mercado, está associada à ocupação do indivíduo na organização, ou seja, o cargo que ele ocupa. Já para a determinação da remuneração nas bases tradicionais, é fundamental que se leve em consideração a caracterização e análise dos cargos, bem como a definição da forma de diferenciar os mesmos na organização e ainda deixar estabelecido o valor a ser pago de acordo com o cargo do indivíduo, tendo em vista a posição relativa do cargo na organização e no mercado de trabalho.

Remuneração variável

Frente ao mercado altamente competitivo, as pessoas acabam desenvolvendo um papel fundamental na busca pela sobrevivência das organizações. Neste contexto, as empresas estão cada vez mais investindo no capital humano e procurando formas diferentes para remunerar seus trabalhadores.

Para Franco (2007), no contexto de remuneração variável, os trabalhadores são remunerados de acordo com o resultado obtido na organização. Segundo o autor, esses valores pagos retratam uma fração financeira vinculada ao salário fixo, que pode ser paga ou não, pois depende do resultado da organização, da área e do desempenho do trabalhador (ou

o conjunto destes fatores). Podem ser consideradas também as habilidades e competências do indivíduo.

Os autores Dutra e Hipólito (2012) explicam que, apesar das práticas de remuneração variáveis serem antigas, foi só em 1990 que ganharam força dentro das empresas. Ainda, segundo os autores, apesar desta prática vir ganhando força ao longo do tempo, a maneira como se opera varia fortemente de uma organização para outra, pois deve-se levar em consideração o contexto no qual a empresa está inserida, os objetivos que se pretende alcançar, os valores e a cultura organizacional, as expectativas e o perfil dos trabalhadores envolvidos, entre outros aspectos.

A remuneração variável tem como objetivo fazer do trabalhador um aliado e um colaborador da empresa. Neste contexto, deve-se buscar uma cooperação departamental na organização, horizontal ou verticalmente, visando a obtenção de melhores resultados tanto para a empresa como para os trabalhadores (CHIAVENATO, 2002, *apud* FAVARIM, 2011).

Dutra e Hipólito (2012) apontam duas grandes diferenças entre remuneração variável e remuneração fixa. A primeira está relacionada ao valor que pode variar e até mesmo deixar de existir, pois depende dos resultados obtidos pela organização. A segunda está associada ao cumprimento de metas e objetivos impostos. A remuneração fixa tem seu valor definido levando em consideração as características do cargo exercido.

A autora Favarim (2011), referenciando os estudos de Araújo (2006), traz as vantagens e desvantagens acerca da remuneração variável para a organização:

Como vantagens, ela ajusta a remuneração às diferenças individuais e ao alcance de metas e resultados e quando necessário aplica remunerações adicionais, funciona como um fator motivacional, pois, favorece o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e reconhece seus desempenhos, focaliza os resultados e o alcance dos objetivos, permite uma autoavaliação e não produz impactos sobre os custos fixos da organização. Quanto às desvantagens, ela requer certa desestruturação da administração, desestabilizando as estruturas salariais lógicas e rígidas, reduz o controle centralizado dos salários, podendo provocar queixas dos funcionários não beneficiados e pressões sindicais.

Dutra, J., Dutra, T. e Dutra, G. (2017) trazem quatro formas diferentes de classificação da remuneração variável: participação nas vendas, participação nos resultados, participação nos lucros e participação acionária. Na primeira, a remuneração pode ser retratada em forma de comissão sobre vendas ou serviços prestados e até como prêmio por metas atingidas em campanhas de venda; na segunda, a remuneração é decorrente do alcance de metas

pré-definidas entre organização e trabalhador; na terceira, a remuneração se dá por uma parcela dos lucros obtidos pela empresa, neste caso, a remuneração é preestabelecida entre organização e trabalhador e, enfim, na quarta classificação, a remuneração é a partilha de ações da empresa em relação aos resultados alcançados em determinado período. Os autores explicam que este tipo de remuneração tende a comprometer os trabalhadores com os resultados de longo prazo.

Recompensas não financeiras e suas características

Quando se fala em recompensas no contexto organizacional, logo somos remetidos às compensações monetárias, porém, deve-se olhar além disso, visto que há outras maneiras de se recompensar o trabalhador.

Dutra e Hipólito (2012), referenciando os estudos de Belcher (1974), explicam que as recompensas não se limitam aos aspectos financeiros. Os autores trazem dados de uma pesquisa na qual as recompensas financeiras aparecem em terceira e sexta posição em um *ranking* de importância em relação a outros tipos de recompensa.

Os autores Nonaka, Reis Neto e Togashi (2017), mencionando os estudos de Chiang e Birtch (2012), determinam as recompensas não financeiras como “aquelas que não representam benefícios em termos monetários”. Soares (2014), referenciando Holbeche (2009), explica que os trabalhadores, atualmente, preferem dias de folga ao invés de compensação financeira devido ao bom desempenho por eles apresentado.

A folga extra como recompensa não financeira pode ser uma estratégia vantajosa para a organização, se bem usada. Cita-se como exemplo a empresa Microsoft que, no ano de 2019, concedeu aos seus trabalhadores quatro sextas-feiras consecutivas de folga, resultando em um aumento de 40% na produtividade (G1, 2019).

Dutra e Hipólito (2012) elencam as principais recompensas não financeiras presente na literatura, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Recompensas não financeiras

- Oportunidade de encontrar desafios, de continuamente realizar trabalhos melhores (PATTON, 1961) e de enfrentar uma certa variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades (HACKMAN; OLDFHAM *apud* CHANG, 2001).
- Oportunidade de promoção e desenvolvimento (ARMSTRONG, 1996).
- Um trabalho com significado a partir da compreensão do todo (seu início, meio e fim), dos resultados dele decorrentes e da percepção de sua responsabilidade em relação à obtenção dos resultados (SMITH; PETERSON, 1994).
- *Status* proveniente do cargo ou da organização.

- A obtenção de *feedback*, seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho (HACKMAN; OLDHAM *apud* CHANG, 2001; ARMSTRONG, 1996).
- Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve (CHANG, 2001).

Fonte: Dutra e Hipólito (2012)

Os programas de reconhecimento na categoria de recompensas não financeiras têm apresentando um aumento na sua importância dentro das organizações, pois influenciam de forma positiva os trabalhadores, elevam o clima organizacional e geram resultados melhores decorrentes do aumento da produtividade (HR FOCUS, 2012 *apud* NONAKA; NETO; TOGASHI, 2017).

Os programas de reconhecimento têm como finalidade principal demonstrar agradecimento pelo empenho e resultados obtidos pelos trabalhadores (HAY, 1998). O autor Ferreira (2009) faz uma importante reflexão sobre trabalho e a importância do reconhecimento:

Trabalhar requer investimento psicológico significativo que funde razão e afeto, entrelaça cognição e sentimento. O trabalho é um modo privilegiado de deixar a marca pessoal naquilo que se faz com zelo, arte e afeição. Mas, esse investimento psicológico individual nos ambientes de trabalho só se completa e assume significado pessoal pleno se ele vem acompanhado do reconhecimento socioprofissional.

O autor Hay (1998), referenciando os estudos da consultoria Towers Perrin (1996), explica que pesquisadores da área econômica evidenciaram que organizações com alto nível de desempenho (superior a 20% da rentabilidade líquida) realizaram um maior uso de programas de reconhecimento formais do que organizações com desempenho intermediário ou baixo.

Chiavenato (2014) explica que as recompensas não financeiras ofertadas pela empresa como oportunidades de crescimento, investimento em treinamento, orgulho, autoestima, reconhecimento, segurança no emprego, etc. influenciam a satisfação dos trabalhadores com o sistema de remuneração, por isso, é necessário levar em consideração todo o conjunto de recompensas.

Considerações finais

Asseveramos que, diante das inovações tecnológicas e de um cenário altamente competitivo, as empresas vêm exigindo cada vez mais de seus trabalhadores, levando-os a um estado de esgotamento/insatisfação com o trabalho, notando-se a necessidade de

modelos estratégicos de gestão para reforçar o comprometimento do trabalhador com a organização através de incentivos decorrentes dos sistemas de recompensa.

Este trabalho buscou investigar na literatura conceitos fundamentais em sistemas de recompensas, tanto financeiras como não financeiras. Diante do texto anteposto, notou-se serem muito utilizados pelas organizações como um incentivo ao trabalhador a atingirem suas metas e objetivos.

A partir dos conceitos apresentados sobre remuneração fixa, variável e recompensas não financeiras e da sua aplicação nas organizações, traz-se como possíveis direcionamentos e desafios para as empresas:

- Como desenvolver internamente um programa de recompensas amplo que esteja alinhado ao mercado, garantindo a competitividade da empresa para atrair e reter seus trabalhadores;
- Como ter critérios de estruturação e aplicação do programa de recompensas que promovam o equilíbrio interno e possam ser comunicados com clareza aos trabalhadores;
- Como desenvolver um programa de recompensas que considere o encontro de resultados para a empresa e para os trabalhadores, possibilitando um equilíbrio financeiro entre o retorno para a empresa e o retorno para os trabalhadores;
- Como ter programas de recompensa que estejam alinhados às características da força de trabalho, procurando através deles aumentar a satisfação.

Tais desafios e critérios adotados podem ser continuamente reavaliados pelas organizações de forma a acompanhar a evolução do mercado e das características dos profissionais que compõem cada organização.

Referências

ALI, R.; AHMED, S. The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: An empirical study. **International review of business research papers**, [s. l.], v. 5, n. 4, p. 270-279, 4 jun. 2009.

ATAÍDE, M. L. F. **Os sistemas de recompensas e a sua influência na gestão de recursos humanos**: uma aplicação para os Açores. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2015.

BRASIL. **Lei nº 5.452, de 01 maio de 1943**. Consolidação das leis do trabalho. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10713471/artigo-457-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>. Acesso em: 08 out. 2020.

CARVALHO, G. R.; SILVA, D. R.; ALMEIDA, F. M. M.; MOURA, R. M.; PINTO JUNIOR, D. M. P. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação dos funcionários: estudo em uma cooperativa capixaba. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2012.

CASSARO, A. C. **Sistema de informações para a tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

DIELLO, C. C. L.; ABREU, L. N. P.; MOURA, P. F. de L. Sistemas de recompensas: uma via dupla entre colaborador e a organização. **Interfaces do Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 42-51, 2020.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. Remuneração e Recompensa. *In*: DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. cap. 11. p. 231-246.

DUTRA, J. D.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FAVARIM, F. N. Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. **Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, p. 209-224, 2011.

FERREIRA, M. C. Reconhecimento no trabalho. **Jornal do Brasil online**, p. 1, 12 abr. 2009. Disponível em: http://jbonline.terra.com.br/leiajb/noticias/2009/04/12/economia/reconhecimento_no_trabalho.asp. Acesso em: 25 ago. 2020.

FRANCO, J. de O. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2007.

G1. Microsoft do Japão implanta fim de semana de três dias e produtividade aumenta 40%. **G1 economia**. Disponível em: <https://glo.bo/3mRTJXc>. Acesso em: 15 out. 2020.

GOVEA, M. M. G.; VÁZQUEZ, N. I. P.; RANGEL, C. F. H. La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. **Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL**, issue 2012-07, July.

HAY, D. W. **How to series for the HR professional**: maximizing the impact of recognition. [s. l.]: WorldatWork, 1998.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation**: a human resource management approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

NONAKA, T. T.; REIS NETO, M. T. R.; TOGASHI, F. E. Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento. **Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 247-263, 2017.

PRADO, C. E. P. Estresse ocupacional: causas e consequências. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 285-289, 2016.

SABINO, L. A. M.; CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Getec**, [s. l.], v. 5, n. 10, p. 1-11, 2016.

SILVA, E. G. **Remuneração e reconhecimento nas relações de trabalho**. 2010. Monografia (Pós-graduação *lato sensu*) – Universidade Candido Mendes, Niterói, 2010.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 539-561, 2010.

SOARES, J. P. R. F. **Uma contribuição para o projeto de sistemas de recompensas para inovação**. 2014. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

VARELA, S. H. V. **Sistema de recompensas e satisfação no trabalho**: estudo de caso da Caixa Econômica de Cabo Verde. 2017. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2017.

A influência das práticas de remuneração e benefícios no engajamento e na retenção de talentos nas organizações

Rafael de Souza Oliveira
Rose Marli Hess Coelho de Paula e Silva

Introdução

Um aspecto de ampla discussão em gestão de pessoas refere-se ao salário ser ou não um fator de motivação para os colaboradores em uma organização. O presente texto busca trazer reflexões sobre estes dois aspectos, salário e motivação, a partir de:

- Conceituação da abrangência da remuneração e salário;
- Revisão sobre as teorias motivacionais;
- Abordagem sobre os aspectos que favorecem o engajamento dos colaboradores em uma organização e a relação destes fatores de engajamento com os aspectos salariais;
- Elementos estratégicos para a remuneração.

Em um contexto cada vez mais tecnológico, no qual trabalhos operacionais são substituídos por máquinas, o capital, que já era percebido como o mais valioso em uma organização, vem se tornando raro. As tarefas estratégicas são afuniladas e a empresa que conseguir atrair e, principalmente, reter seus talentos se colocará cada vez mais à frente para ofertar ao mercado e a seus clientes produtos e serviços que atendam as demandas e futuras necessidades. Neste contexto, também é possível citar as discussões aprofundadas sobre o conflito de gerações e os diferentes comportamentos. Por isso, entender as estratégias que melhorem a visão de futuro dos trabalhadores e lhes dê segurança é uma grande vantagem perante tantos desafios.

Apresentar estas questões é fundamental para entender quais aspectos serão moldáveis e quais as melhores maneiras de praticá-los. “As organizações estão inseridas em um contexto socioeconômico muito mutável. Por isso, procuram adotar estratégias adequadas, que lhes proporcionem competitividade dentro deste cenário” (GUINDANI; MARTINS, 2013, p. 7). Ou seja, é crucial o constante questionamento sobre como futuramente serão as relações de trabalho e quais características sobre remuneração que mais influem para os colaboradores, a fim de extrair o melhor de cada um em direção aos objetivos estabelecidos pela organização.

Conceito de salário, remuneração e plano de cargos e salários

De acordo com Dutra e Hipólito (2012, p. 101), “a forma mais importante e complexa de concretizar a valorização da pessoa pela organização é por meio da remuneração. A remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. É possível estabelecer diversas formas de reconhecimento por um bom resultado obtido pelo trabalhador, por exemplo, as compensações não financeiras, do tipo agradecimento público, uma carta direcionada, uma fala direcionada, que, impulsionado por redes sociais ou qualquer outro meio, podem potencializar o efeito, porém não será isso apenas o suficiente. O pagamento monetário ainda é um grande diferencial que ecoa de forma agradável e homogênea para aqueles que esperam ser reconhecidos.

A partir desta consideração de remuneração como o elo de valorização entre o profissional e a organização, a seguir será apresentado como este conceito evoluiu na prática, bem como o que abrange este tema sobre remuneração. Ainda, pretende-se distinguir três conceitos importantes sobre salário, remuneração e plano de cargos e salários ou política salarial.

Segundo Dutra e Hipólito (2012), o conceito e o foco no debate sobre remuneração surgem com o estudo da administração científica de 1980 a 1920, destacando-se como principal pensador Frederick Taylor (1982). Nesta época se discutia o chamado “problema dos salários”. Nasce então a ideia do incentivo individual e a remuneração baseada no desempenho e produção. De 1920 a 1950, o foco é o aprimoramento da gestão e relações humanas, em que a prática por definição de cargos para remunerar foi ganhando o espaço da recompensa por produtividade e se tornando o parâmetro para remuneração. Já entre 1950 e 1970, é o período em que a tecnologia permeia as organizações, permitindo a globalização não só das pessoas e produtos, mas também dos processos, então dá-se início a um conceito mais global e complexo acerca do tema.

Os períodos seguintes são em parte um retorno e aprimoramento ao início do movimento, pois de 1970 a 1980 as empresas notam o excesso de formalidade e burocracia e buscam a flexibilidade nos modelos, novamente centrado nas pessoas e avaliando assim o valor de suas contribuições. De 1980 a 1990, se consolida o conceito e a convivência com a globalização, trazendo a concorrência mundial e, como consequência, a necessidade do desenvolvimento mais rápido e qualitativo das pessoas. É neste período também que se fortalece o conceito de meritocracia, no qual as pessoas são recompensadas pela contribuição que trazem ao desenvolvimento da organização.

De 1990 em diante, a internet é a maior das inovações e o conceito de recompensa vai além de aspectos financeiros. Salário e remuneração são dois termos distintos:

O termo salário se refere somente àquilo que a empresa oferece pela prestação de serviços do colaborador à empresa. Já o termo remuneração é mais abrangente, pois corresponde a um pacote que envolve, além do salário fixo, recompensas (bônus, participação nos resultados, premiações como viagens, etc.) e benefícios [...]. (KNAPIK, 2012, p. 260).

O salário compõe a remuneração, mas nem sempre o salário é a remuneração, pois pode ser uma parte da totalidade que o trabalhador recebe ou usufrui, além de outros incentivos que a organização pode oferecer. É algo específico e normalmente pré-determinado, regular e muitas vezes fixo, seja por hora, semana ou mês. É uma retribuição que o colaborador recebe pela prestação de serviço ao empregador por determinado período de tempo.

É importante ressaltar a existência do aspecto não financeiro que o salário exerce nos tempos atuais, pois ele é também de alguma forma um *status* social, ao refletir um posicionamento dentro de uma hierarquia ou capacidade intelectual. Como conceitua Chiavenato (1998, p. 370), o salário pode ser considerado de muitas maneiras distintas: “é o pagamento de um trabalho; constitui uma medida do valor de uma pessoa na organização; coloca uma pessoa em uma hierarquia de *status* dentro da organização”.

Este aspecto psicológico no qual o salário é a fonte de renda, mas que também define moralmente o padrão de vida de cada pessoa, em função do seu poder social e aquisitivo, é de suma importância e não deve ser ignorado, mesmo em um período no qual a flexibilidade e os atendimentos às necessidades individuais configurem uma vantagem competitiva para atração e retenção de talentos. Porém, em que pese a segurança do salário fixo, ele por si não é um grande fator de motivação para entrega de trabalhos além do esperado (ou pago).

O conceito mais amplo é a respeito de remuneração e é vasta sua definição. O art. 457 da CLT menciona que “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber, as gratificações legais e as comissões, além dos adicionais devidos decorrentes da prestação de serviços como horas extras, adicional noturno, insalubridade, periculosidade, dentre outros” (BRASIL).

Dentro da remuneração pode haver todo o pacote recebido pelo trabalhador na contra prestação de sua mão de obra, seja em forma de salário, benefícios ou qualquer ato ou possibilidade que a organização forneça e que o trabalhador se sinta recompensado ou perceba como vantajoso.

Também é importante elucidar sobre o que é e o que representa um plano de cargos e salários, pois vai além da formalidade mantida pela empresa, pois agrega alto valor quando é percebido pelos trabalhadores como um guia, uma trilha de qual caminho seguir. Uma

política salarial “é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados” (CHIAVENATO, 1998, p. 400). Isto posto, entende-se o quão importante é este instrumento e o quanto de cuidado deve-se apropriar ao criar e manter uma estrutura de remuneração.

Além disto, ainda segundo o autor, uma “política salarial não é estática; pelo contrário, é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação” (CHIAVENATO, 1998, p. 400) e deve conter alguns conteúdos, como estrutura de cargos; salários de admissão; previsão de reajustes salariais coletivos, individuais, por promoção, enquadramento ou mérito; além de considerar benefícios sociais, estímulos e incentivos, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego (estabilidade na empresa) etc.

Remuneração fixa, variável e benefícios

O aspecto da remuneração também deverá acompanhar a evolução global, adaptando-se às necessidades dos trabalhadores e cada vez mais classificadas por ordem de importância, por eles atribuídas. Isto quer dizer, há pessoas que preferem a parte fixa maior, outras uma variável desafiadora, outras ainda têm seu objetivo no bem-estar familiar.

Dutra, J., Dutra, T. e Dutra, G. (2017, p. 237) afirmam a importância do ganho estável: “É através da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na organização e no mercado de trabalho. Normalmente, esse tipo de remuneração reflete a equidade interna e externa”. Com este tipo de remuneração, os trabalhadores conseguem se situar e pautar sua “justiça” do quanto têm recebido por sua força de trabalho, além de trazer segurança para que planejem suas vidas.

Por outro lado, há uma crescente busca por recompensas que acompanhem a produtividade, entregas ou resultados. A princípio, este tipo de remuneração traz um viés de equidade, em que cada trabalhador conquista seu ganho de acordo com o retorno que provém à organização e com seus objetivos. “A remuneração variável ou plano de incentivos é parcial ou totalmente definida em função do atendimento de objetivos organizacionais, grupais e/ou individuais previamente determinados.” (DUTRA, 2017, p. 237).

O conceito, que é de simples entendimento teórico, se compreendido e praticado, poderá acarretar maior segurança e resultados para a empresa, pois será uma recompensa paga apenas com a conquista dos objetivos estabelecidos e não fixada de forma permanente:

Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados alcançados pela empresa – seja na área, no departamento ou cargo, em

determinado período por meio do trabalho da equipe ou do trabalho isolado de cada funcionário. (CHIAVENATO, 1998, p. 405).

A parte prática da remuneração variável é atualmente desafiadora, porém amplamente discutida. Como uma indústria trará este tipo de remuneração para seus trabalhadores da base? Como desconstruir uma cultura de remuneração fixa e solidificada em leis e sindicatos e gerar esta nova visão de resultado *versus* retorno? São questões que no Brasil ainda são levadas com parcimônia, principalmente quando se trata de operários e da mão de obra de base em geral, porém, muito usada no topo da pirâmide, no qual se encontram os executivos e estrategistas do negócio.

Outra parte importante para o sistema de recompensa é o pacote de benefícios ofertado pela organização, pois normalmente, no Brasil, está ligado a questões sociais, principalmente saúde e alimentação. Além da importância da oferta deste tipo de recompensa percebida pelo colaborador, as empresas têm a isenção dos encargos sociais; diga-se de passagem, é uma das maiores do mundo.

Chiavenato (1998, p. 413) conceitua que “benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação”. Ainda complementa sobre a importância desta prática dizendo que “são meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade”. É muito significativa esta colocação, pois é relevante o impacto que um plano de saúde familiar, por exemplo, pode exercer sobre a retenção de um colaborador, visto que proporciona conforto e segurança ao trabalhador e a sua família, fazendo com que a percepção de que está numa boa empresa mantenha o desejo de sua empregabilidade e seja visto como um diferencial competitivo frente às outras ofertas de trabalho.

Neste contexto, Dutra (2017, p. 242) reforça a importância desta teoria, porém, alerta sobre os cuidados com que deve ser idealizado: “O desafio na estruturação dos benefícios é atender às necessidades concretas dos trabalhadores; desse modo, eles assumem papel importante na complementação da remuneração e atuam como elementos de atração e retenção de talentos.”. Simplesmente implantar benefícios à revelia, é provável que não controle os índices de retenção ou atração, pois é preciso que seja uma construção com ouvidos aos anseios dos trabalhadores.

Alguns critérios devem ser observados para implantação dos benefícios sociais e alinhamento à estratégia da empresa. Segundo Chiavenato (1998), existem diversos critérios e objetivos que são importantíssimos na estruturação de um programa e por isso é preciso

entendê-los. Os objetivos são as expectativas de curto e longo prazo, por exemplo, a redução da rotatividade e do absenteísmo, elevação do moral e realce da segurança. Já os critérios são os fatores e informações que formatam o escopo do plano, como custo do programa, capacidade de pagamento, necessidade real, responsabilidade social, considerações sobre impostos, dentre outras.

Teorias motivacionais

A partir da conceituação sobre salário (e sua estruturação em um plano de cargos e salários) e remuneração e sobre como estes elementos são chaves na questão da valorização do profissional pela organização, será introduzido agora outro elemento: como o salário recebido, as oportunidades de evolução na carreira (via plano de cargos e salários) e as possibilidades de outros ganhos que compõem a remuneração podem influenciar os comportamentos dos profissionais? Para adentrar neste tema, a seguir estão elencadas as principais teorias que tratam dos aspectos motivacionais no trabalho.

Muitos são os estudos a fim de entender e elaborar as melhores ferramentas e práticas para que as pessoas se sintam de alguma maneira conectadas ao contexto em que convivem e atuam e, neste sentido, há algumas teorias que explicam o fator do comportamento humano. “O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos” (CHIAVENATO, 1998, p. 76). Ou seja, para o autor, há relações de causa e efeito percebidas nas relações pessoais.

É necessário, ainda nos tempos atuais e após tanto aprofundamento, a citação sobre as clássicas teorias de fatores que motivam e engajam as pessoas, pois é preciso entender quais forças impactam e impulsionam os comportamentos. Não se pode esquecer que necessidades básicas existem antes de qualquer outra pretensão mais elevada.

A primeira e mais disseminada, como esclarece Chiavenato (1998) é a “Hierarquia das necessidades” segundo Maslow, publicada em 1943, no livro *a Teoria da motivação humana*. Em forma de pirâmide, Maslow acreditava que havia uma ordem de importância e influência no comportamento, cuja base seria o primeiro fator a se realizar na vida da pessoa para que possa alcançar o nível mais alto da pirâmide de necessidades.

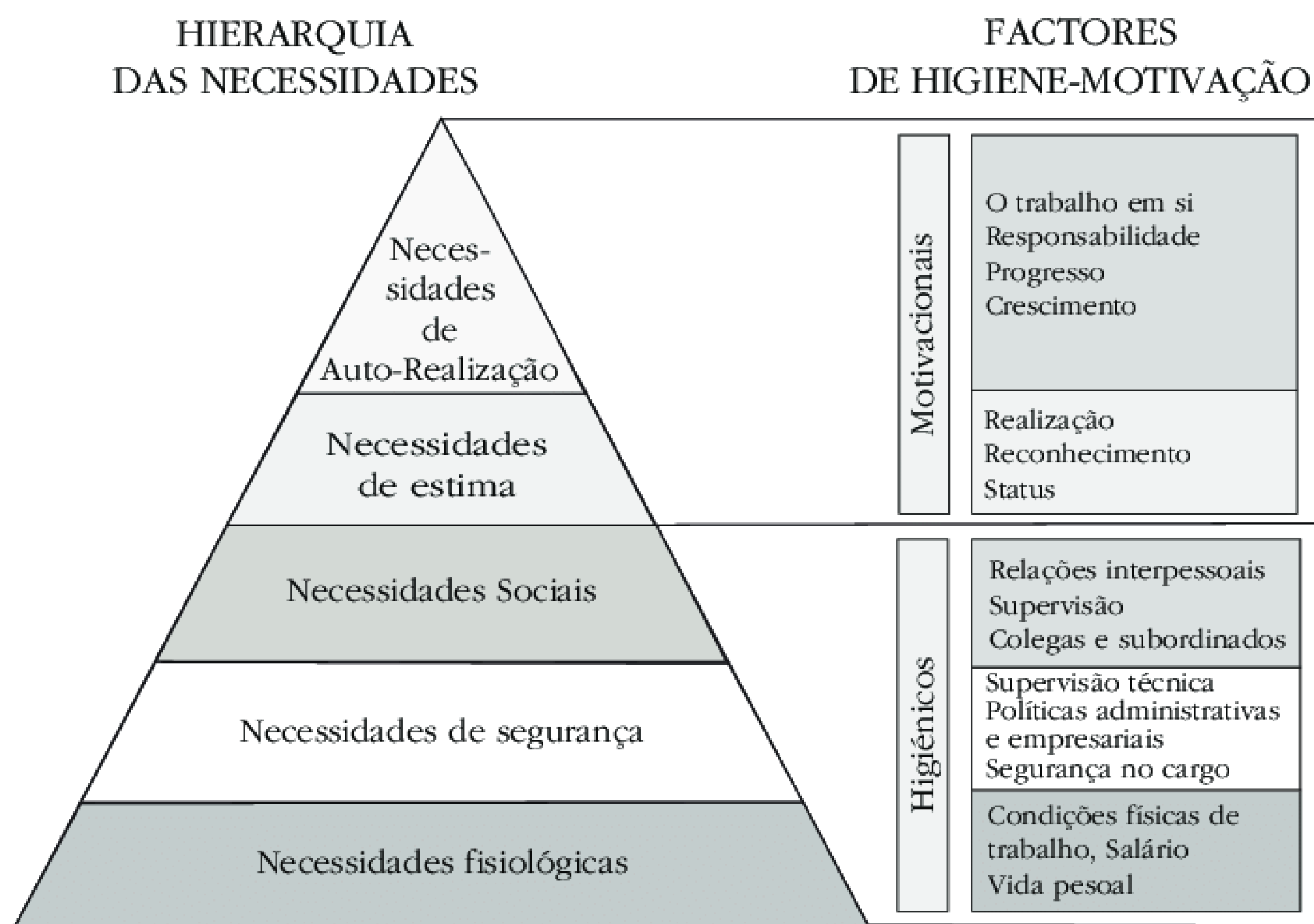
A teoria é composta por: necessidades fisiológicas (a base: composta por necessidades inatas como alimentação, sono, abrigo, etc.), necessidade de segurança (proteção de perigos, seja abstrato ou físico, busca por estabilidade), necessidades sociais (vida social do indivíduo,

aceitação, amizade, afeto); necessidades de autoestima (maneira como a pessoa se vê e avalia seu *status*, prestígio); e, por fim, necessidade de autorrealização (topo da pirâmide: necessidades humanas mais elevadas, que levam a pessoa a realizar seus próprios anseios, com confiança, segurança e participação social).

Uma segunda teoria é a dos dois fatores de Herzberg, publicada em 1959 no livro *A motivação para o trabalho*, pois, para ele, a motivação das pessoas depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos são os que o indivíduo convive enquanto trabalha, sendo as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, a liderança, o aprendizado, as oportunidades ofertadas, dentre outros diversos. O segundo fator da teoria de Herzberg é o motivacional, que envolve sentimentos de realização, crescimento, aumento da produtividade, ou seja, aprendizagem e aprimoramento, reconhecimento profissional, percebidos através de atividades que ofertam desafios e significados para o trabalho.

A seguir, é possível entender, através do comparativo entre as duas teorias, as semelhanças sobre os fatores motivacionais. A teoria de Herzberg possui maior detalhamento sobre os aspectos que o indivíduo observa desde o primeiro nível em relação a si próprio como também do ambiente laboral. Porém, ambas sugerem a passagem por itens básicos até o alcance da autorrealização, que seria o maior objetivo de cada indivíduo.

Figura 1 - Comparativo entre a teoria de Maslow e teoria Herzberg



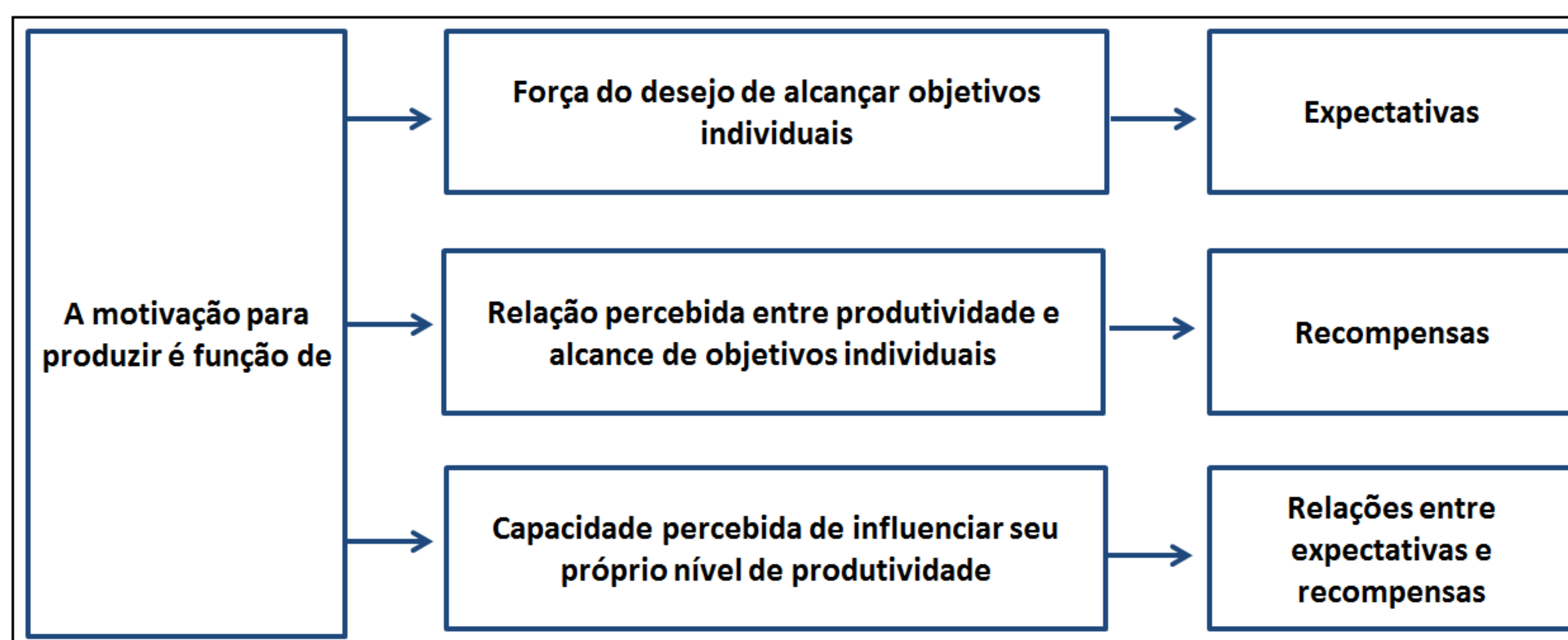
Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Figura-5-Comparacao-entre-as-Hierarquias-das-Neecessidades-de-Maslow-e-os-Factores-de_fig3_262567628. Acesso em: 27 set. 2020.

De acordo com Marras (2009, p. 137), “os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividades e ausências, boa qualidade de vida [...]”. Dada a importância, os fatores exercem diversos tipos de influência sobre a motivação e o dia a dia dos colaboradores.

A terceira abordagem proposta por Victor Harold Vroom trata da motivação para produzir, porém pode ser completamente contextualizada a partir do momento que a visão sobre produzir é a de que o indivíduo busca a melhor versão de si. O modelo contingencial de motivação de Vroom evidencia uma diferença para as anteriores, pois considera a individualidade, ou seja, enquanto as teorias de Maslow e Herzberg delineiam contextos globais, os fatores propostos por Vroom denotam as diferenças individuais.

A teoria é composta pelos seguintes fatores: objetivos pessoais do indivíduo (podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante); relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade (é a medida que um trabalhador pode estabelecer em relação a produzir mais para ganhar mais, ou então a necessidade de aceitação ser prioridade, poderá produzir menos para obtê-la); e percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade (percepção sobre o esforço e resultado, pois a relação de desproporcionalidade, se percebida, poderá ser fator desmotivacional).

Figura 2 - Modelo contingencial de Motivação – Vroom



Fonte da imagem: <https://bit.ly/2QwJago>

A análise sobre o quadro dos motivos para produzir pode ser paralelamente entendida como motivos para atrair e reter as pessoas, pois, seja pelo desafio ou conforto, cada indivíduo encontrará sua necessidade. Porém, independente de qual seja ela, as recompensas serão o fator importante para sua permanência.

Aspectos que favorecem o engajamento e a permanência dos colaboradores na empresa

Para corroborar com as diversas teorias clássicas sobre motivação e ilustrar o quanto os fatores abordados ainda são parte importante do ser humano e do trabalhador nos tempos atuais, será abordada uma recente pesquisa para ilustrar uma questão: o que pensam os profissionais sobre os fatores que mais influenciam sua permanência nas organizações?

Em pesquisa realizada neste ano de 2020 pela consultoria Great Place to Work, a qual publica anualmente a lista das 150 melhores empresas para se trabalhar, foram evidenciados, entre as 150 empresas escolhidas como melhores neste ano, os principais motivos para se reter o trabalhador nas empresas, conforme gráfico a seguir:

Figura 3. Por que funcionários permanecem nas melhores empresas do Brasil?



Fonte: Great place to work Brasil (2020, p. 48). Acesso em: 23 out. 2020.

Conforme a figura apresenta, o fator “Remuneração e benefícios” surge diretamente citado em quarto lugar, o que já é extremamente relevante para a discussão, uma vez que existem diversos fatores que poderiam ser elencados nesta pesquisa. Porém, o ponto que se torna mais interessante para o tema é a reflexão sobre o elevado percentual atribuído ao fator “Oportunidade de crescimento”, pois é palpável avaliar que ele em si carrega tópicos como aprendizagem, autonomia, possibilidades de evolução profissional na carreira e conseqüentemente o potencial de obter aumento na remuneração e recompensas. A oportunidade apenas será entendida como efetivo crescimento, se houver a devida recompensa. Caso contrário o sentimento de prosperar poderá ser esquecido ou até mesmo frustrado.

Ainda como resultado da pesquisa, é demonstrado que o EVP (Employee Value Proposition, em tradução livre para o português, seria algo como “Proposta de valor ao

colaborador”), é o ideal que estabelece um equilíbrio entre recompensas tangíveis (como remuneração e benefícios) e recompensas intangíveis (como o propósito do trabalho, a cultura da empresa e o seu clima organizacional). São estes fatores que respondem às questões de insegurança dos trabalhadores e candidatos, fazendo com que eles visualizem como a empresa poderá impactar no avanço da carreira e de que maneira o trabalho será financeira e intelectualmente estimulante.

Pensando a remuneração de forma estratégica

Este assunto é o pote de ouro que toda organização pretende encontrar, porém, um desafio é certo: não existe nada pronto que seja garantia de sucesso para o negócio. Cada empresa deverá contemplar sua essência e necessidades dos colaboradores de forma única e esta é a maneira mais segura de se obter os melhores resultados.

O que pode ser comum é o conceito sobre o tema. Pontes (2011, p. 375) aborda que “remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa, cujo objetivo é o de estimular os colaboradores a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais”. O próprio conceito de remuneração estratégica é abrangente e permite pensar em diversos tipos de prática, inclusive a que melhor se adéque aos valores da empresa e ao contexto organizacional como um todo.

Para esclarecer e tornar prático o conceito, serão descritas algumas possibilidades. São oito formas diferentes de remuneração estratégica, de acordo com Knapik (2012, p. 271 *apud* WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 91): “remuneração funcional (salário base), salário indireto, remuneração por habilidades, por competência, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária, alternativas criativas”.

A autora ainda traz luz aos conceitos de remuneração: a *funcional* é definida pelo plano de cargos e salários e o cargo que o indivíduo ocupa; *salário indireto* compreende os benefícios e outras vantagens; *por habilidades* está ligada aos procedimentos operacionais e a como são executadas; *por competências* o foco está na forma de entrega dos resultados; *previdência complementar* é o próprio programa de previdência privada; *remuneração variável* está relacionada à entrega de metas pelos indivíduos; *participação acionária* é conceder uma fração da empresa visando um compromisso de longo prazo e *alternativas criativas* incluem premiações, gratificações, entre outros.

Algumas destas alternativas podem ser aplicadas em conjunto, a depender do olhar que a empresa quer para sua cultura. Dito isto, é importante mencionar que “a remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos

estratégicos da empresa, fomentando uma parceria” (PONTES, 2011, p 375). Em continuidade, o autor acredita que “a premissa da remuneração estratégica é a de que os colaboradores compartilhem das conquistas do seu trabalho, por meio de várias alternativas de remuneração” (Ibidem, p. 375).

Por fim, uma das formas de recompensa parece ser tendência no âmbito organizacional.

A remuneração estratégica vem sendo construída com base nas competências e no desempenho almejado para atingir as metas e os objetivos organizacionais. O reconhecimento tem objetivo de aumentar a autoestima, a motivação e o desejo de fazer parte da organização. Deve-se valorizar a mensagem do reconhecimento, e não o valor da recompensa. (KNAPIK, 2012, p. 271).

O mercado tem adotado a importância do resultado, ou seja, a organização tem valorizado e recompensado seus trabalhadores de acordo com o crescimento, inovação e mudanças que eles proporcionam, não só por alcançarem os objetivos de forma individual, mas também por trazerem perenidade e competitividade a sua companhia.

Considerações finais

A partir da revisão bibliográfica proposta pelo texto, é possível reafirmar a importância da remuneração e seus benefícios nas relações de trabalho atuais. Destaca-se também a necessidade de construção e manutenção de um plano de cargos e salários dentro da organização, pois mesmo com a tendência de evoluir para outros aspectos, ainda representam fatores de grande motivação para a realização do trabalho e permanência nas organizações. Ainda, trata-se de um fator impulsionador para o desenvolvimento de trabalhos além do esperado, o que gera crescimento para a empresa ou melhores resultados.

Para corroborar esta tese, é oportuno citar que motivação é um tema complexo, no sentido de não ser unânime a todas as pessoas: cada indivíduo terá seus motivos para realizar e permanecer em um trabalho. Porém, em sua maioria, a motivação pode ser incitada, como escreve o autor. “O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo” (CHIAVENATO, 1998, p. 76). Para dar mais clareza ao assunto, o correto é dizer que o que leva à motivação pode ser único em cada indivíduo, mas o que é generalizado é que todos possuem um motivo para ação, não importa qual seja.

Diversas empresas possuem uma gama de componentes na sua recompensa pelo trabalho, ainda mais considerando que é vivido um contexto onde a variação geracional é grande, ou seja, pessoas de várias épocas coexistindo no mundo organizacional. Em parte, abre-se o leque de oportunidades, por exemplo, muitos jovens dão valor a ambientes mais descontraídos, com jogos e gamificação e *home-office* como primordiais, bem como muitos trabalhadores ainda prezam pelos modelos tradicionais de escritórios e formas de recebimento.

A contrapartida para a organização é a aplicação devida para entender e satisfazer as necessidades de todos os tipos de trabalhadores, visto que é positiva a interação entre eles. Grandes empresas têm mostrado resultados acelerados e únicos quando combinam bem uma equipe de trabalho multigeracional. Por isso, aplicar a flexibilização e entender as alternativas de recompensa, remuneração e benefícios dentro do contexto organizacional será o diferencial competitivo para as empresas no que tange à atração e retenção dos talentos, que contribuirão com o capital intelectual para o desenvolvimento e competitividade global das organizações.

Referências

BRASIL. **Decreto-Lei 5.452 de 1º de maio de 1943**. Consolidação das Leis do trabalho, Brasília, out. 2017.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 55. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas GPTW**. 24. ed. Brasil, 2020. p 48.
Disponível em: https://conteudo.gptw.com.br/estudo-ranking-gptw-brasil-2020?_ga=2.253785995.2010826352.1604017046-1801573379.1599593177. Acesso em: 20 out. 2020.

GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 17. ed. São Paulo: LTr, 2011.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Modelo de matriz de competências para o esporte de alto rendimento

Pablo Santos Abdala
Thaís Zerbini

Introdução

Um grande desafio das organizações de trabalho hoje em dia é gerenciar bem pessoas e equipes. Realizar um bom processo de Gestão de Pessoas tem exigido cada dia mais um trabalho multidisciplinar. Além disso, para Zerbini (2017), torna-se vital o desenvolvimento de ações educacionais que garantam o alcance de indicadores de efetividade almejados por organizações diversas. As organizações, portanto, em busca de vantagens competitivas que permitam diferenciá-las no mercado em que atuam, passam a conferir à área de recursos humanos (RH) um posicionamento estratégico, ao mesmo tempo em que passam a exigir resultados concretos da efetividade de suas ações. Contudo, a referida autora ressalta que ações educacionais, em especial, as de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são úteis somente para remover lacunas nas competências do indivíduo e não para solucionar questões de condições inadequadas de trabalho, tampouco de motivação dos trabalhadores.

Ações de TD&E não devem ser utilizadas como estratégias de motivação dos funcionários de uma organização, apesar de que estes, ao reconhecerem tais ações como estratégias organizacionais de valorização, podem sentir-se motivados. Zerbini (2017, p. 1) reafirma que “a melhor estratégia motivacional, portanto, seria a existência de um modelo de Gestão de Pessoas (GP) justo e transparente a todos os envolvidos, elaborado à luz de teorias motivacionais comprovadas por meio de evidências científicas e com base em uma matriz de competências e resultados”⁶. Mesmo que as instalações físicas, os equipamentos de última geração e os recursos financeiros sejam necessários, são as pessoas que se tornam a essência da organização (MILKOVICH, 2000).

É possível acreditar que muitas organizações têm uma vaga ideia do valor das competências que possuem e da possível ausência de competências importantes. Mazon e Trevisan (2000) dizem que muitas empresas apresentam elevados índices de rotatividade (“*turnover*”),

⁶ Em Gondim e Silva (2014), é possível consultar a linha de evolução científica das teorias motivacionais existentes e aquelas que apresentam maiores evidências científicas no que se refere à aplicação em ambientes de trabalho.

absenteísmo, acidentes de trabalho, problemas com qualidade de processos, desperdício de tempo e de materiais, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatória. É neste cenário que os indivíduos passam a ser considerados elementos-chave na busca organizacional por diferenças competitivas, que precisam ser devidamente orientados e valorizados, a fim de que possam contribuir para a realização da estratégia organizacional (MENESES; ZERBINI, 2007).

Torres, Ziviani e Silva (2012) relatam que a sociedade da informação e do conhecimento estabelece novas exigências que vêm alterando o processo de gestão nas organizações. Assim, o capital humano, as competências, as redes sociais, os processos de aprendizagem, dentre outros aspectos, passam a ser muito valorizados. Compreender e distinguir as competências de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios. Freitas (2002) analisa que, entre diversas iniciativas, especificamente no caso da área de gestão de pessoas, a gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais utilizados pelas organizações.

A dinâmica organizacional tem sido bastante explorada nos últimos anos e ensaios teóricos frequentemente têm abordado as mudanças no ambiente organizacional. Com esse propósito, a temática de gestão por competências passou a assumir a posição central na literatura acadêmica e profissional de gestão de pessoas. Como mencionado anteriormente, um exemplo é a busca cada vez mais frequente por investimentos em educação continuada do trabalhador por meio de ações de TD&E. Assim também esse processo vem acontecendo no esporte de alto rendimento. Contudo, a literatura sobre matriz de competências no contexto da área esportiva ainda é muito escassa.

O que justifica a produção deste trabalho é a carência de uma matriz de competências na área de gestão esportiva, que possa ser utilizada em qualquer modalidade e categoria, visando nortear outros processos da gestão por competências como o de agregação (R&S – Recrutamento e Seleção) e o de capacitação (TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação), entre outras políticas e diretrizes de Gestão de Pessoas. Contudo, como os processos de R&S e TD&E são executados com mais frequência no meio esportivo de alto rendimento por meio da contratação e treinamento de atletas e, principalmente, por serem praticados de forma ainda muito amadora nos termos da gestão de pessoas no meio esportivo, no presente artigo serão priorizados tais processos.

Por meio da consulta à literatura especializada de Competências e TD&E, este trabalho ressalta a importância da elaboração de uma matriz de competências para o esporte de alto rendimento, visando auxiliar o gestor a obter parâmetros fidedignos para elaborar, construir e desenvolver políticas e diretrizes de R&S e TD&E, entre outras políticas em Gestão de

Pessoas, sendo que cada gestor irá construir sua própria matriz de competência baseada na sua necessidade particular, respeitando a modalidade e a categoria.

O presente capítulo está subdividido nas seguintes seções: Introdução, Mapeamento de competências, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Conclusão.

Mapeamento de competências

A ideia de competência costuma ser associada à capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos, tais como, informações e saberes pessoais, privados, acadêmicos, profissionais, de senso comum e experiência. Não é somente a posse de conhecimento que valoriza a competência, mas o seu uso frente às situações adversas que fogem às regras. Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004), competência vem do latim *competentia* e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Parry (1996) define competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Segundo Durand (*apud* VIEIRA, 2002), a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (Conhecimento, Habilidade e Atitude – CHA), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

No Brasil, autores como Ruas (2005), Fleury e Fleury (2000) e Dutra (2004) compreendem o conceito de competência como a capacidade de um indivíduo mobilizar seus estoques de CHAs para atender às exigências de situações específicas de trabalho. Meneses e Zerbini (2009) dizem que a escola estadunidense, composta de psicólogos e administradores, compreende o conceito de competência como o conjunto de CHAs necessários para que um indivíduo desempenhe suas atividades e que a escola francesa estende a preocupação única com a definição de conjuntos de CHAs para as relações possíveis entre o saber o quê e o saber agir. Também Abbad e Borges-Andrade (2014), após estudarem diversas definições de competências, concluíram que este termo se refere a CHAs que o indivíduo deve adquirir para desempenhar eficazmente suas atividades, bem como, à capacidade de canalizar inteligentemente estes aspectos objetivando o sucesso em sua tarefa. A Figura 1 apresenta como as competências podem ser fonte de valor agregado ao indivíduo e às organizações.

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



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações

O principal objetivo do desenvolvimento de competências é transferir atributos importantes, tais como, habilidades e conhecimentos, às pessoas que não os possuem (SANDBERG, 2000). Sob esta perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente organizacional, competências representam combinações sinérgicas de CHAs, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001). Uma vez que os CHAs são bem definidos, a matriz de competência se torna base fundamental para nortear outros processos de gestão de pessoas. Assim é exposta uma sugestão de matriz de competências para o esporte de alto rendimento como referência para nortear outros processos de gestão de pessoas.

Para definir a complexidade das competências mapeadas e nivelar de acordo com a exigência de cada gestor, sugere-se a utilização da taxonomia de Bloom *et al.* (1972a, 1972b). Embora a taxonomia de Bloom tenha sido elaborada na década de 50 do século XX, muitos pesquisadores revisaram e reconheceram sua importância como uma ferramenta para avaliação no processo ensino-aprendizagem, eficaz no planejamento das aulas e na organização de estratégias de ensino. Assim, a taxonomia de Bloom pode ajudar os alunos a entender como navegar em direção ao entendimento do assunto, por meio dessa estrutura conceitual concebida para auxiliar a definição de objetivos de aprendizagem.

A Associação Norte Americana de Psicologia (American Psychological Association - APA), baseada no princípio e na importância de se utilizar o conceito de classificação como forma de se estruturar e organizar um processo, solicitou a alguns de seus membros, em 1948, que montassem uma “força tarefa” para discutir, definir e criar uma taxonomia dos objetivos de processos educacionais (LOMENA, 2006). Bloom *et al.* (1972a, 1972b) assumiram

a liderança desse projeto e definiram que o primeiro passo em direção à execução da responsabilidade a eles atribuída seria a divisão do trabalho de acordo com o domínio específico de desenvolvimento cognitivo, afetivo e psicomotor. Embora todos tenham colaborado significativamente para o desenvolvimento dessa taxonomia, ela é conhecida como “taxonomia de Bloom”. São três os domínios propostos: cognitivo, psicomotor e afetivo.

O *domínio cognitivo* trata do conhecimento, compreensão e do pensar sobre um problema ou fato. Está dividido em 6 níveis:

Conhecimento: memorização de fatos específicos, de padrões de procedimento e de conceitos.

Compreensão: imprime significado, traduz, interpreta problemas, instruções e os extrapola.

Aplicação: utiliza o aprendizado em novas situações.

Análise: de elementos, de relações e de princípios de organização.

Síntese: estabelece padrões.

Avaliação: julga com base em evidência interna ou em critérios externos.

O *domínio psicomotor* trata de habilidades relacionadas como manipular ferramentas ou objetos. Este domínio também está dividido em 6 níveis:

Percepção: reconhece os movimentos essenciais.

Resposta conduzida: responde com coordenação motora fina e refinada a partir de treino.

Automatismos: automatizou movimentos reflexivos básicos na resposta.

Respostas complexas: elabora com desenvoltura e coordenação respostas a estímulos.

Adaptação: improvisa movimentos, adapta-se e readapta-se em diferentes situações.

Organização: organiza espontaneamente a partir de reflexos complexos respostas a estímulos.

O *domínio afetivo* trata de reações de ordem afetiva ou de empatia. Está dividido em 5 níveis:

Recepção: percepção, disposição para receber e atenção seletiva.

Resposta: participação ativa, disposição para responder e satisfação em responder.

Valorização: aceitação, preferência e compromisso (com aquilo que valoriza).

Organização: conceituação de valor e organização de um sistema de valores.

Internalização de valores: comportamento dirigido por grupo de valores, comportamento consistente, previsível e característico.

A taxonomia de Bloom pode ser uma grande aliada neste processo, pois é possível classificar o nível desejado em cada competência dentro da matriz de competências. Uma vez classificado o nível, este serve de parâmetro para a elaboração de uma política de R&S e Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT). Este é o primeiro subsistema do sistema de TD&E, além de ser o mais importante, já que define quais são as competências que precisam ser treinadas e quem precisa ser treinado ou qual equipe. Tradicionalmente, a área de TD&E é constituída por três subsistemas que, caso bem articulados, fornecem informações sobre a efetividade das ações educacionais ofertadas. Tal articulação se relaciona com a abordagem sistêmica que se utiliza da tecnologia instrucional, a qual enfatiza um processo detalhado de avaliação de necessidades, seguido de planejamento e execução dos resultados de aprendizagem esperados. Finalmente, realiza-se o processo de avaliação das ações educacionais por meio de coleta sistemática de informações para fornecer respostas sobre a efetividade do sistema (MEDINA; MARTINS; ZERBINI, 2019).

A questão da identificação das competências essenciais é um elemento orientador da reorganização institucional da pesquisa (SALLES FILHO, 2000). Contudo, torna-se de fundamental importância para o esporte de alto rendimento a criação de uma matriz de competência, a fim de elevar o nível técnico dos contratados e garantir treinamento mais eficaz para a evolução dos atletas.

Entretanto, na prática vigente, ainda há uma série de limitações no que se refere ao funcionamento dos subsistemas supracitados. Os processos de levantamento de necessidades de treinamento, geralmente, não levam em consideração o contexto de trabalho sob o qual os efeitos das ações educacionais deveriam surtir efeito, enfatizando quase exclusivamente as tarefas e atividades desenvolvidas pelos indivíduos. Sobre o planejamento das ações instrucionais, por consequência da falha cometida no subsistema anterior, é comum observar que as ações educacionais são desenvolvidas para atender necessidades apenas individuais, de forma que pouco se sabe sobre os processos de aprendizagem de grupos e equipes de trabalho. No que diz respeito à avaliação dos efeitos de ações de treinamento, resta, portanto, iniciativas que mensurem as opiniões de indivíduos acerca da ação educacional, dos processos de aprendizagem e, raramente, da transferência do aprendido para o trabalho no nível do indivíduo (MENESES; ZEBINI; ABBAD, 2010, BELL *et al.*, 2017).

Contudo, Zerbini (2017) enfatiza que tal lacuna não decorre da falta de prescrições teórico-metodológicas que embasam a estruturação dos sistemas de TD&E. Pelo contrário, a literatura descritiva e prescritiva voltada para a elaboração do sistema em si é suficiente para orientar esforços dessa natureza de pesquisadores e profissionais de TD&E.

Uma das alternativas possíveis para que as ações de TD&E contribuam para a promoção do desempenho organizacional seria estender o nível de análise considerado na sistematização de ações educacionais para o nível de grupos e equipes de trabalho, da própria organização e da sociedade. E, para que isso ocorra, torna-se necessário, além de repensar os conjuntos de metodologias, técnicas e procedimentos geralmente utilizados em cada um dos subsistemas de TD&E, repensar as razões que dificultam a implantação de um processo de gestão de TD&E nas organizações (MENESES *et al.*, 2010).

A partir do que foi discutido até o momento e com base na experiência prática de um dos autores do presente texto, no Quadro 1, a seguir, propõe-se um modelo hipotético de uma matriz de competências com nivelamento de complexidade baseado na taxonomia de Bloom para esporte de alto rendimento.

Quadro 1 - Modelo de matriz de competência com nivelamento de complexidade na taxonomia de Bloom para esporte de alto rendimento

Modalidade: Basquetebol		Categoria: Adulto Masculino
COGNITIVO	PSICOMOTOR	AFETIVO
Identificar as regras da modalidade (nível de taxonomia: compreensão)	Executar todos os tipos de passes, dribles e finalização da modalidade (nível de taxonomia: mecanização)	Demonstrar comprometimento ao registrar frequência de 100% na pontualidade dos treinos, jogos e viagens (nível de taxonomia: valorização)
Identificar sistemas defensivos de pick'roll (dobra, step, troca simples e troca tripla) (nível de taxonomia: compreensão)	Reproduzir sistema ofensivo 5 abertos (nível de taxonomia: mecanização)	Estar de acordo com os valores do time (nível de taxonomia valorização)
Identificar sistema ofensivo flex (nível de taxonomia: compreensão)	Reproduzir sistema UCLA (nível de taxonomia: respostas complexas)	Demonstrar <i>flair play</i> à noção de moralidade (nível de taxonomia valorização)
Identificar sistema ofensivo shuffle (nível de taxonomia: compreensão)	Reproduzir sistema ofensivo pick'roll (nível de taxonomia: mecanização)	Respeitar adversidade étnica, sócio econômico, cultural, religiosa e cultural dos membros da equipe e adversários (nível de taxonomia valorização)
Identificar sistema ofensivo 5 abertos (nível de taxonomia: compreensão)	Reproduzir sistemas defensivos de pick'roll (dobra, step, troca simples e troca tripla) (nível de taxonomia: mecanização)	Conservar os equipamentos da equipe (nível de taxonomia valorização)
Identificar sistema UCLA (nível de taxonomia: compreensão)	Reproduzir sistema ofensivo flex (nível de taxonomia: mecanização)	
Identificar sistema ofensivo pick'roll (nível de taxonomia: compreensão)	Reproduzir sistema ofensivo shuffle (nível de taxonomia: mecanização)	

Fonte: Elaboração própria

Para a elaboração das competências, é importante sempre que os verbos sejam mensuráveis como: analisar, determinar, definir, relacionar, enumerar, organizar, registrar, documentar, calcular, ordenar, capacitar, discriminar, etc. para que seja possível obter um diagnóstico de registro de dados e informações.

Vale ressaltar que este estudo contribui para o contexto de esporte de alto rendimento, mas se fazem necessárias mais pesquisas futuras, em que cada gestor, juntamente com sua equipe técnica, irá construir e elaborar sua própria matriz de competências, de acordo com sua modalidade e categoria esportiva.

Recrutamento e seleção

Com a matriz de competências bem elaborada, o gestor encontrará apoio na contratação dos atletas, diminuindo o “*turnover*” e conseqüentemente os gastos por uma contratação mal sucedida. Fayol (1970) disse que o recrutamento consiste na obtenção dos agentes necessários à constituição do corpo social. Essa operação é uma das mais importantes e mais difíceis da empresa e tem influência acentuada sobre seu destino. É comum ver até os dias atuais o grande número de demissões feitas por causa de um mau processo de R&S. Ferreira e Vargas (2014) dizem que a importância que as pessoas apresentam para a sobrevivência das organizações mostra-se imprescindível à gestão pessoal, que recruta e seleciona as pessoas para atender as necessidades da organização.

Visando o atual cenário do mercado brasileiro, é evidente a dificuldade que muitas organizações apresentam quando se trata de recrutar e selecionar pessoas. Nos últimos anos, surgiram temas envolvendo o processo de R&S para facilitar o desafio de encontrar melhores profissionais. O desenvolvimento de um processo de R&S estruturado é essencial, não só para fomentar o processo de renovação e revisão estratégica, mas para ajudar os líderes a trazer as pessoas certas para o lugar certo. Recrutamento pode ser definido como o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais, sendo a primeira etapa do processo (LACOMBE, 2005).

Chiavenato (2002) ressalta que recrutamento é um conjugado de procedimentos e técnicas que ambicionam aproximar candidatos qualificados e capazes de tomar cargos dentro da organização. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) dizem que mesmo que o recrutamento e a seleção tenham sido nomeados como técnica no século XX, podemos dizer que essa prática é tão antiga quanto a organização social dos povos.

Existem duas formas de recrutamento: interna e externa. Segundo França e Arellano (2002), o recrutamento interno é a procura de candidatos para o preenchimento de uma

vaga dentro da própria organização. Já o recrutamento externo é a busca de candidatos fora da organização, ou seja, no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. O objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo, escolhendo, assim, o candidato mais adequado às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

Se por um lado o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e comunicação de vagas, ou seja, uma atividade tipicamente positiva e convidativa; por outro lado, a seleção é uma atividade de escolha, classificação e decisão, ou seja, restritiva e abstrativa. Gatewood e Field (1998) relatam que o processo de seleção tem como objetivo escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa. Caxito (2008) diz que, para realizar o processo de seleção de pessoas, é essencial ter claro quais conhecimentos, atitudes e habilidades o candidato precisa ter para ocupar o cargo.

O modelo de *curriculum vitae* ainda muito empregado vem cedendo espaço à contratação por competências, pois muita gente é contratada pelo *curriculum* e dispensada pela falta de competência. A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de comportamentos que consolidam a organização. A contratação de material humano bem qualificado melhora a qualidade do serviço e produto da organização. O processo feito adequadamente garante redução de custo e maior produtividade. Assim, a matriz de competência se mostra fundamental para nortear esse primeiro processo.

Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)

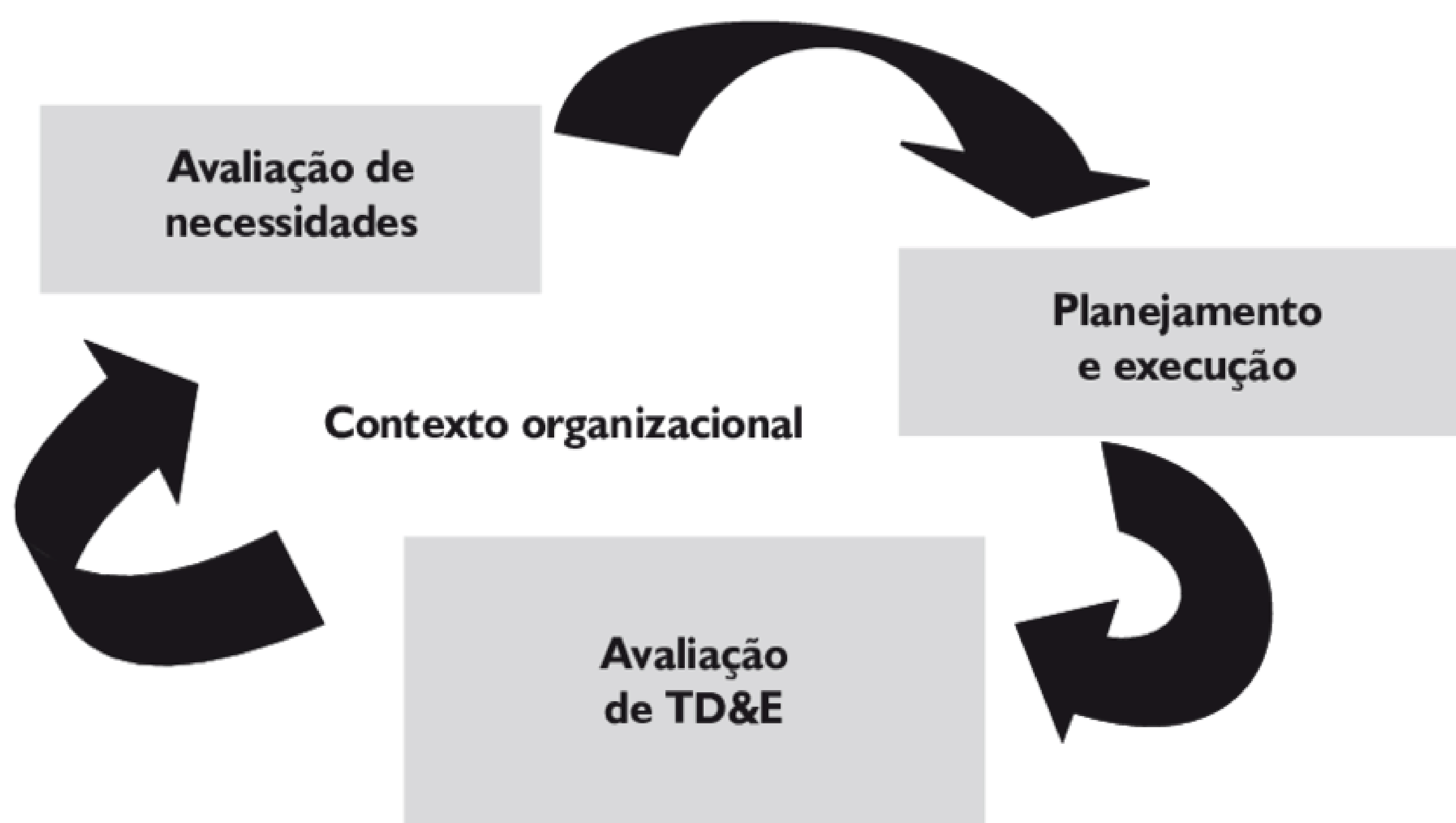
Depois da contratação através do R&S, é comum ver organizações programarem treinamentos, pois têm o objetivo de preparar as pessoas para desempenharem adequadamente suas atribuições e responsabilidades. Para Boog e Boog (2002), o treinamento é uma ferramenta que proporciona o aperfeiçoamento ou a inclusão de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, sendo que este conjunto de características pode trazer grande vantagem competitiva para as organizações. A competitividade e a pressão por resultados têm feito com que muitas empresas repensem suas práticas de TD&E, visando uma maior articulação entre as estratégicas organizacionais e aquisição de competências pelas pessoas na organização (GIL, 2016). Uma empresa gera vantagem competitiva e se diferencia das demais quando executa de maneira correta seu TD&E.

As ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dos papéis centrais no conjunto de práticas que denominam gestão de pessoas em

contextos organizacionais (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). Assim, num cenário em que as empresas competem continuamente para se manter de forma sustentável no mercado, ações educacionais nas organizações tornam-se necessárias para ampliar o escopo e agregar o conceito de aprendizagem contínua ao repertório das práticas de gestão de pessoas.

Como mencionado anteriormente, os processos de TD&E precisam ser concebidos pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois que efetuam seu planejamento e execução e que mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos. Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010), os subsistemas são: Avaliação de Necessidades; Planejamento de Ações e TD&E e Avaliação de Efeitos de TD&E (Figura 2).

Figura 2 - Sistema de TD&E



Fonte: Borges-Andrade (2006)

Além disso, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) – como pode ser visualizado no Quadro 2 – propõem uma série de ações para serem desenvolvidas nos subsistemas de maneira que a atuação dentro das organizações se torne estratégica.

Quadro 2 - Ações para que o sistema TD&E torne-se estratégico

Subsistemas	Ações necessárias
Avaliação de necessidades	<ul style="list-style-type: none">• Descrever necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos;• Avaliar necessidade juntamente com perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela;• Analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas capacidades no trabalho;• Criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar a sua falta;• Classificar capacidades e hierarquizá-las para elaboração dos currículos de educação continuada.
Planejamento de ações de TD&E	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar taxonomias de resultados de aprendizagem;• Escolher estratégias compatíveis com o grau de complexidade do objetivo;• Selecionar estratégias que aumentam a interação, a busca independente de informações e a solução de problemas reais;• Elaborar avaliações de aprendizagem e exercícios compatíveis com os objetivos;• Criar situações em que o aprendiz terá que demonstrar a competência a ser transferida para o trabalho (simular a complexidade do ambiente real);• Elaborar currículos para o desenvolvimento de capacidades complexas (metacognitivas);• Planejar o treinamento de modo a facilitar a emergência dos efeitos do treinamento para os níveis de grupo e organização.
Avaliação de efeitos de TD&E	<ul style="list-style-type: none">• Construir modelos integrados de reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final de avaliação de programas de TD&E;• Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho;• Realizar análises multivariadas a fim de identificar quais aspectos melhor explicam e predizem os resultados das ações de TD&E;• Mudar a atitude do profissional de TD&E; a incompetência não é função apenas de características individuais (saberes e motivações), mas de múltiplos fatores ambientais, externos, muitas vezes, incontroláveis.

Fonte: Meneses, Zerbini, Abbad (2010)

Treinar agrega valores à organização, às pessoas e aos clientes e usuários do serviço prestado. Borges-Andrade (1997) define o treinamento pessoal como “o esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes, cujos propósitos mais tradicionais estão relacionados (1) à identificação e superação de deficiências no desempenho dos empregados, (2) à preparação de empregados para novas funções e (3) ao retreinamento para adaptação de mão de obra à introdução de novas tecnologias de trabalho. Borges-Andrade (2002) inclui no conceito de *treinamento* a busca pela aquisição de habilidades atitudinais, descrevendo-o como a ação organizacional planejada de modo sistemático, que possibilite a aquisição de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais,

tornando o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis, no presente ou no futuro.

Na literatura estrangeira, Abbad (1999) descreve que uma das definições mais citadas na última década do século XX é a proposta por Goldstein (1991) que, em seu trabalho denominado “Treinamento em organizações de trabalho”, define *treinamento* como o processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho.

Ao definir *desenvolvimento*, Borges-Andrade (1997) cita Nadler (1984), enfatizando que o objetivo maior desse processo é estimular o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria do desempenho futuro. Borges-Andrade (2002) entende que *desenvolvimento* estaria mais baseado na autogestão da aprendizagem pelos integrantes da organização e, citando Bastos (1991), descreve que uma das maneiras de diferenciar *treinamento* e *desenvolvimento* seria pelos seguintes critérios: (1) da intencionalidade em produzir desempenhos e (2) do controle exercido pela organização sobre o processo de *treinamento*. Pilati e Abbad (2005, p. 43), assim como Borges-Andrade (2002), entendem que a necessidade de formação e atualização profissional, na atualidade, tornou os conceitos de *treinamento* e *desenvolvimento* muito sobrepostos e oferecem uma definição mais atualizada de *treinamento*:

[...] ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (1) promover a melhoria de desempenho; (2) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias; e (3) prepará-lo para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática intencional de competências e aplicação delas no trabalho.

Já *educação*, no âmbito organizacional, de acordo com Vargas e Abbad (2006), se refere a “programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados”.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) dizem que, apesar da disponibilidade teórico conceitual, metodológica e empírica, as organizações ainda carecem de práticas adequadas de TD&E que garantem, de modo articulado, o entendimento das metas de desenvolvimento de indivíduos e empresas.

Como todo treinamento tem um investimento, antes de mais nada, se faz necessário um levantamento de suas reais necessidades para que não haja equívocos. Segundo Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006), observa-se um aumento intensivo em ações

de TD&E, indicando a necessidade crescente de avaliar a contribuição dessas ações para os desempenhos das pessoas e das organizações. Somente a partir deste diagnóstico será permitido detectar problemas estruturais, operacionais ou comportamentais. Com a boa definição da matriz de competência através dos CHAs, o LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento se torna mais assertivo, pois com ele é possível identificar com mais exatidão quais são as reais lacunas para se elaborar um treinamento e desenvolver as pessoas envolvidas na organização. Entretanto, o LNT é a primeira etapa do treinamento e a necessidade do treinamento decorre de vários fatores, entre os quais o mais comum é a falta de preparo profissional das pessoas.

Conclusão

O objetivo do presente texto será alcançado na medida em que os gestores esportivos utilizarem essa ferramenta orientadora como auxílio para contratar, avaliar, treinar e reavaliar seus atletas e relatarem menos rotatividade, desperdício de tempo e de materiais nos treinamentos, obtendo maior ganho de desenvolvimento das competências profissionais, no relacionamento interpessoal do grupo, na visibilidade da equipe ao público e patrocinadores e na melhoria no resultado final da temporada ou competição, além de novas pesquisas sobre o tema.

Zerbini (2008) diz que o atendimento às novas exigências do mercado de trabalho, caracterizado por transformações sociais e tecnológicas, exige que empresas, escolas técnicas, órgãos de governo, entre outras instituições que compõem o sistema produtivo, desenvolvam estratégias de atualização contínua de suas competências organizacionais e individuais. Portanto, todo LNT deve ser contínuo em função dos padrões dos resultados exigidos pela organização e pode ser a nível organizacional, departamental (setor) ou individual.

Meneses e Zerbini (2009) dizem que, no intuito de aproximar as ações de T&D dos objetivos organizacionais, conferindo, assim, estratégia à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas. Para Moreira (2012), com o LNT permite-se avaliar se os processos de seleção, integração e treinamento obrigatórios para uma nova função estão sendo suficientes; evita-se o investimento em programas ineficazes e inadequados; além de evitar desgaste e banalização de programas de treinamento.

Portanto, como base estrutural, a matriz de competências tem sua importância para a realização desse levantamento de necessidade de treinamento para que se obtenha um

diagnóstico mais assertivo das reais necessidades da organização em relação ao treinamento e para que ela possa investir corretamente, evitando gastos desnecessários de tempo e materiais.

Este capítulo sugeriu um modelo de matriz de competências, porém cada gestor deve levar em consideração sua necessidade particular dentro da sua modalidade e categoria. A revisão de literatura foi suficiente para tratar do assunto e abordar o tema no esporte de alto rendimento, porém fazem-se necessárias mais pesquisas para ampliar o conhecimento de gestão por competência no ambiente esportivo de alto rendimento.

Rerências

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho: IMPACT**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

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

BELL, B. S.; TANNENBAUM, S. I.; FORD, J. K.; NOE, R. A.; KRAIGER, K. 100 Years of Training and Development Research: what we know and where we should go. **Journal of Applied Psychology**, Advance online publication. 2017.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

BLOOM, B.; ENGELHART, M. D.; FURST, E. J.; HILL, W. H.; KRATHWOHL, D. R. **Taxonomia dos objetivos educacionais – domínio afetivo**. Porto Alegre: Editora Globo, 1972a.

BLOOM, B.; ENGELHART, M. D.; FURST, E. J.; HILL, W. H.; KRATHWOHL, D. R. **Taxonomia dos objetivos educacionais – domínio cognitivo**. Porto Alegre: Editora Globo, 1972b.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Desempenho. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. esp., p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. *In*: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa dos Editores Associados, 1997.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção por competência**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CAXITO, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris: Janvier-Février, 2000.

DUTRA, J. **A gestão de pessoas na empresa moderna**: abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. 2004. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1970.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá: Estação Científica UNIFAP, 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In*: **Anais do 26º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

GATEWOOD, R. D.; FIELD, H. S. **Human resource selection**. New York: Harcourt Brace College, 1998.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. São Paulo: Atlas, 2016.

GOLDSTEIN, I. L. Training in Work Organizations. *In:* DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (org.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2. ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists, 1991.

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. p. 173-202.

LACOMBE, F. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOMENA, M. **Benjamin Bloom**. 2006. Disponível em: http://www.everything2.com/index.pl?node_id=143987. Acesso em: 10 abr. 2020.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T.; MEDINA, F. J. Impacto of online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. **Journal of Work and Organization Psychology**, v. 35, n. 1, p. 27-37, 2019.

MAZON, L.; TREVISAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87 2000.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD G. **Manual do Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. **Levantamento de necessidade de treinamento:** reflexões atuais. Porto Alegre: Análise, 2009.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Processo de identificação de competências: o caso da confederação nacional das indústrias. **5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management IAM**, Santo Domingo, 2007.

MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas 2000.

MOREIRA, C. Levantamento das Necessidades de Treinamento. **Palestra sobre LNT**, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3gieOZt>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SALLES, T. Medidas de valor final e retorno de investimento em avaliação de TD&E. *In:* BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PARRY, S. B. The Quest for Competences. **Training**, p. 48-54, jul. 1996.

PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, jan./abr. 2005.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALLES FILHO, S. **Ciência, tecnologia e inovação: a reorganização da pesquisa pública no Brasil**. Campinas: Komedi, 2000.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: an interpretative approach**. New York: Academy of Management Journal, 2000.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

TORRES, A. A. L.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 191-205, 2012.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VIEIRA, F. P. **Gestão baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater/RO**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ZERBINI, T. **Avaliação e efetividade de ações educacionais ofertadas a distância: importância, resultados de pesquisa e tendências**. 2017. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

ZERBINI, T. **Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações**. Resenha. Paideia: Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2008.

Contribuições da Psicologia Comportamental para a implantação de Programas de Qualidade e de Gestão Ambiental: uma análise teórica

Vanderlei Carlos de Araujo

Introdução

O conceito de “desenvolvimento sustentável” foi definido de uma forma mais elaborada, em 1987, pela comissão *Brundtland* (Nosso futuro comum), e está relacionando, como cita Dias (2006, p. 31), com dois pressupostos:

- a. o conceito de necessidades, particularmente aquelas que são essenciais à sobrevivência e que devem ser prioridade na agenda de todos os países.
- b. o de que o estágio atingido pela tecnologia e pela organização social impõe limitações ao meio ambiente, que o impedem conseqüentemente de atender às necessidades presentes e futuras.

Para que seja possível o desenvolvimento sustentável citado por Dias (2006), é necessária uma tomada de decisão importante por parte das organizações, como propõe Corson (1995 *apud* POL, 2003) que os programas de conscientização ambiental sejam intensificados, havendo cada vez mais a necessidade da implantação de programas de qualidade que visem a *Gestão Ambiental*.

De acordo com Moreno (1999), entende-se por gestão ambiental aquela que incorpora os valores do desenvolvimento sustentável na organização social e nas metas corporativas da empresa, das organizações não governamentais e da administração pública. Integra políticas, programas e práticas relativas ao meio ambiente, em um processo contínuo de melhoria da gestão.

Segundo Dias (2006), a gestão ambiental se centra principalmente nos recursos disponíveis. Pressupõe escolher entre alternativas (que não são somente tecnológicas) e criar as condições para que aconteça o desenvolvimento sustentável. De acordo com Pol (2003), a gestão ambiental visa diminuir os impactos causados pela intervenção do homem sobre o meio ambiente tanto quanto a si próprio. Todo impacto ambiental gera impactos sociais e o resultado dessa cadeia de ações gera o que o autor definiu de impacto físico-biológico.

A gestão ambiental constitui processos bem definidos que possibilitam uma avaliação técnica antes mesmo de que uma empresa possa se instalar, apresentando projetos do uso consciente e responsável dos recursos utilizados pela organização. Esta intervenção pode acontecer em três níveis distintos: “sobre a organização em funcionamento, sobre um projeto antes de sua construção e sobre um produto” (POL, 2003, p. 236). Dias (2006) ressalta que faz parte da gestão ambiental controlar e assegurar o cumprimento das leis ou normas que estão estabelecidas e regulam os comportamentos das pessoas, das sociedades, das empresas, das formas de produção e de seus efeitos.

Segundo Dias (2006), a partir do entendimento de que o desenvolvimento sustentável é necessário, as empresas passaram a ser regidas por leis ambientais federais, estaduais e globais, por exemplo, o Protocolo de Kioto (DIAS, 2006). Existe uma fiscalização para o cumprimento dessas leis, tanto externa (através dos órgãos competentes) quanto interna (nas próprias empresas).

De acordo com Pol (2003), a necessidade de preservar o meio ambiente cresce em progressão geométrica. Uma das respostas a esse fenômeno foi o significativo aumento na fiscalização, sob forma de Leis Ambientais e capacitação de inúmeras equipes multidisciplinares, além de tributação por parte dos órgãos públicos responsáveis. As empresas ou submetem-se às exigências legais ou sofrerão severas punições.

Para Dias (2006), a crescente preocupação da população com as questões ambientais obrigou as empresas a se preocupar com a imagem corporativa, a cumprir tais leis. Neste sentido, surgem algumas normas que buscam padronizar, um exemplo é a ISO (*International Organization for Standardization*) com o objetivo de reconhecer e certificar empresas cujas práticas estão de acordo com o programa de desenvolvimento sustentável.

Ainda com Dias (2006), o desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta dimensões econômicas, sociais e ambientais. De maneira geral, o âmbito econômico pressupõe retorno ao investimento realizado pelo capital privado. Já o âmbito social envolve melhorias nas condições de trabalho dos empregados e respeito à diversidade cultural existente na empresa. A questão ambiental, como já citada, implica oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional pautada em uma responsabilidade ambiental.

Diante dos conceitos expostos acima, o presente capítulo propõe uma reflexão sobre as possibilidades metodológicas para atuação do Psicólogo Organizacional diante dessas novas exigências das organizações, uma vez que todos os processos de Gestão de Qualidade e Gestão ambiental são uma realidade concreta que, através do cumprimento das legislações existentes, traz como um grande desafio para os Psicólogos Organizacionais compreender

as questões inerentes a legislações ambientais vigentes, que regulam as organizações através de punições.

Skinner (1999) definia esse controle social do estado sobre as pessoas com o termo de *agências controladoras*, em que órgãos públicos controlam as organizações através das punições (no caso das organizações, multas financeiras). Pode-se citar como uma destas agências controladoras a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB, órgão responsável pela fiscalização e aplicação das Leis Estaduais vigentes sobre os impactos causados pelas empresas junto ao meio ambiente.

Segundo dados da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB, órgão fiscalizador do estado de São Paulo, nos últimos 4 anos, os dados demonstram que houve uma melhora na gestão das empresas, pois tem havido uma redução no número de multas, autuações e embargos aplicados pela CETESB conforme mostra a tabela 1. Porém, as multas aplicadas continuam sendo ainda um grande fator de mudança dentro da gestão interna das empresas, uma vez que as legislações são o único meio de controle sobre as organizações..

Tabela 1 – Levantamento das advertências, multas e embargos aplicados pela CETESB junto às empresas do estado de São Paulo – 2017 a 2020

ADVERTÊNCIAS, MULTAS E EMBARGOS APLICADOS PELA CETESB													
Ano	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2020	447	379	393	219	177	288	345	406	-	-	-	-	2654
2019	583	472	491	566	616	489	532	475	593	525	453	451	6246
2018	644	601	668	744	859	607	673	829	700	639	559	474	7997
2017	934	686	774	678	1.111	915	1.046	1141	1057	1035	1004	1083	11464

Fonte: Elaboração própria a partir de cetesb.sp.gov.br

Obs. de set./2020 a dez./2020, os dados não estavam disponíveis.

Apesar das sanções aplicadas pela CETESB terem sofrido uma redução no período analisado, as multas ainda continuam sendo aplicadas, o que notadamente não é eficaz na mudança e na conscientização de processos produtivos que visem o desenvolvimento sustentável.

Conforme Catania (1999), a punição não é um procedimento efetivo, pois existe ainda o comportamento de esquivar-se ou de fugir do reforçador aversivo, por exemplo: a corrupção dos fiscais ambientais (esquiva) e o pagamento das multas (esquiva). Como propõe Catania (1999, p. 117):

Os procedimentos de fuga são os exemplos mais simples de reforço negativo: a resposta de um organismo suspende um estímulo aversivo. Os procedimentos de fuga diferem dos procedimentos de esquiva, nos quais uma resposta evita ou atrasa um estímulo aversivo. Essa terminologia é consistente com o uso cotidiano: fugimos de circunstâncias aversivas presentes, mas nos esquivamos de circunstâncias potencialmente aversivas que ainda não ocorreram. Por exemplo, podemos sair de uma festa para fugir de uma companhia que já está ali ou para nos esquivar de alguém que estaria para chegar mais tarde.

Toda e qualquer organização, independentemente do seu capital, privado ou estatal, regida por leis ambientais, em nível municipal, estadual, federal inclusive acordos globais, por exemplo, o Protocolo de Kioto (Senado Federal 2004) e mais recentemente o acordo de Paris (DECRETO Nº 9.073, DE 5 DE JUNHO DE 2017), estabelece critérios técnicos e leis para a preservação ambiental através de métodos coercitivos, como: advertências; multas legais; boicote dos investimentos em países potencialmente poluidores.

Em 2010, o governo, visando a eliminação de lixões a céu aberto, promulgou a Lei 12.305 de 2010, que havia estabelecido o prazo até 2014 para os municípios eliminarem os lixões. Em 2020, o governo Federal promulgou a Lei 14.026 de 2020 que estabeleceu novos prazos para a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos conforme características dos municípios, revisando também a Lei nº 13.089, de 12 de janeiro de 2015 (Estatuto da Metrôpole), para estender seu âmbito de aplicação às microrregiões, e a Lei nº 13.529, de 4 de dezembro de 2017, para autorizar a União a participar de fundo com a finalidade exclusiva de financiar serviços técnicos especializados.

A mesma Lei Federal estabeleceu critérios de classificação dos resíduos sólidos para que empresas, municípios e estados implantassem nas organizações Programas de Gestão Ambiental de Resíduos Sólidos, os chamados PGRS.

No entanto, essas novas exigências sob as organizações por uma melhor gestão dos resíduos e conseqüentemente uma preservação ambiental através de programas de qualidade possui inúmeros desafios. Tolovi Jr. (1994) apresenta um conjunto de motivos que favorecem o insucesso dos programas de qualidade, tais como: não envolvimento da alta direção; ansiedade por resultados; desinteresse gerencial; planejamento inadequado; treinamento precário; falta de apoio técnico; sistema de remuneração inconsistente; escolha inadequada de multiplicadores e o descuido com a motivação.

Skinner (1971) provou que a punição não é capaz de instalar comportamentos operantes (ou desejados pela organização). Frederick Taylor também já apontava esse efeito em sua obra, que a punição reflete através do cálculo da baixa produtividade, conforme Taylor (*apud* RODRIGUES,1999, p. 6):

A proposta básica de Taylor buscava a racionalização da produção com o objetivo de alcançar maiores índices de produtividade e a motivação econômica do trabalhador, como ele diz em seu livro *Princípios de administração científica*, publicado originalmente no início deste século: “Prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-se a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalhos.

Taylor propôs que as organizações administrem seus funcionários tirando o melhor deles, levando em conta a motivação financeira (reforço positivo) e que o trabalhador possa se desenvolver em níveis de hierarquia dentro da organização (*apud* RODRIGUES, 1999).

Neste contexto, ainda devemos acrescentar que há uma crise no processo de globalização. Beck sugere que vivemos em uma “sociedade de risco” e tais riscos são frutos das decisões tomadas que não levam em conta a relação do homem com o meio ambiente, como nos exemplifica Rotondaro (2015 *apud* BIZAWU; RODRIGUES, 2017, p. 243):

A sociedade moderna atingiu um patamar de desenvolvimento produtivo, promovido pelo desenvolvimento técnico e científico; em contrapartida, tal movimento se traduz na possibilidade do risco de colocar em risco a própria vida do planeta. Assim, “Sociedade de risco” significa que vivemos em um mundo fora de controle e de como os problemas ambientais inserem-se na dinâmica social e política.

Os órgãos públicos, responsáveis pela fiscalização, utilizam a punição como método de correção e de mudança de comportamento, sendo a única forma encontrada para uma mudança de comportamento das empresas em relação aos seus impactos ambientais.

Skinner (1971), através de estudos com ratos, observou que as punições não eram efetivas na mudança de comportamento, propondo que a mudança de comportamento era mais efetiva através do reforço positivo e não da punição, nascendo então a ciência do comportamento.

[...] o papel da seleção natural na evolução foi formulado há pouco mais de cem anos, e a função seletiva do ambiente na modelagem e manutenção do comportamento do indivíduo está apenas começando a ser reconhecida e estudada. À medida que a interação entre organismo e o ambiente começa a ser entendida, os efeitos anteriormente atribuídos a estados mentais, sentimentos e traços de caráter começam a se vincular a condições acessíveis; surge, pois, a possibilidade de uma tecnologia do comportamento. (SKINNER, 1971, p. 24).

Há necessidade de o psicólogo organizacional compreender as relações do trabalhador com as adequações dos programas de qualidade e da gestão ambiental e de compreender que as organizações precisam se adequar aos programas de qualidade. Nestes, a mão de obra precisa estar capacitada para corresponder aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, tanto nacional quanto internacional. Assim, as empresas tornam-se mais produtivas e mais sustentáveis, propondo refletir e subsidiar as práticas dos Psicólogos Organizacionais para a implantação de programas de Qualidade Total e Programas de Gestão Ambiental, tornando os programas de qualidade total mais efetivos.

Por fim, este capítulo teve como objetivo principal fazer uma pesquisa bibliográfica de autores que se propuseram a realizar estudos sobre as possibilidades e contribuições da Psicologia Comportamental na implantação de Programas de Qualidade e de Gestão Ambiental concomitantes à melhoria de processos de qualidade, tornando as empresas mais produtivas e viáveis economicamente, sem deixar de lado o desenvolvimento sustentável.

Este ensaio teórico buscou também levantar algumas questões e possibilidades da aplicação da Psicologia Comportamental como referencial teórico para a atuação do Psicólogo Organizacional junto à implantação dos programas de qualidade os chamados TQC (*Total Quality Management*).

Desta forma, o estudo se tornou pertinente como reflexão teórica para subsidiar psicólogos organizacionais em sua atuação profissional a partir de Programas de Qualidade e Programas de Gestão Ambiental, tendo como referencial teórico a Psicologia Experimental do Comportamento, como prática na implantação dos Programas de Qualidade Total.

Metodologia

Por meio de pesquisas bibliográficas utilizando-se do método qualitativo, este texto buscou fazer uma pesquisa de dados pesquisados em indexadores digitais. Conforme Martins (2004, p. 292), o método qualitativo busca uma análise de dados, no qual foi realizado “um exame intensivo dos dados, tanto em amplitude quanto em profundidade; os métodos qualitativos tratam as unidades sociais investigadas como totalidades que desafiam o pesquisador”.

Como existe uma enorme variedade de artigos existentes abordando o tema proposto, o método de escolha dos artigos se baseou na escolha de artigos que continham palavras-chaves, termos como: gestão ambiental; desenvolvimento sustentável; Gestão de Qualidade Total (TQG); Psicologia Organizacional e do Trabalho e Psicologia do Comportamento.

A pesquisa foi realizada em periódicos, livros e artigos publicados – devidamente referenciados ao final deste trabalho – e que abordaram o tema proposto na área da Psicologia e da engenharia de produção que abordaram o tema relacionado à Psicologia Comportamental e Gestão da Qualidade Total. Os autores foram citados com a referida publicação, discutindo o tema proposto neste artigo.

Na tabela abaixo, segue a quantidade e a relação das fontes de dados utilizadas para a realização desse trabalho.

Tabela 1. Fonte de dados da pesquisa

BASE DE DADOS	QUANTIDADE
Livros	10
Artigos em Periódicos	6
Scielo	5
Banco de dados CETESB	4
Legislações	3
TOTAL	28

Fonte: Elaboração própria

Programas de Qualidade Total – os chamados TQC

Segundo Rodrigues (1999), a humanidade ao longo da sua história sempre se comportou para garantir a sua sobrevivência, elaborando instrumentos cada vez mais elaborados, com maior durabilidade e eficiência, garantindo com isso um certo nível de qualidade. Buscar a qualidade está intimamente relacionado com a garantia de sobrevivência da espécie. Ou ainda, buscar qualidade de instrumentos e processos é ter comportamentos cada mais efetivos.

As primeiras preocupações com a qualidade dos produtos datam do início da existência da humanidade. A busca, pelo homem primitivo, de material mais resistente para construir suas armas, a procura de métodos mais resistente para construir suas armas, a procura de métodos para obter melhores colheitas às margens do Nilo, ou os detalhes que marcaram as edificações da antiga Roma retratam momentos distintos de um passado distante, mas que, em uma análise criteriosa e contextualizada, são comuns em suas preocupações com a qualidade. (RODRIGUES, 1999, p. 4).

Nesse sentido, as organizações têm intensificado cada vez mais programas de qualidade. Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez Costa (2012), ao estudarem sobre uma cultura voltada para a qualidade e pesquisando na literatura existente sobre Programas de Qualidade, encontraram a definição em diversos autores do *Total Quality Management* – TQM, ou seja, Programas de Qualidade Total.

Outra definição encontrada para os programas de qualidade total utilizada pela bibliografia é o chamado TQC (Total Quality Control), que são formas de controles estatísticos, da Teoria de Taylor e estão fundamentados na Filosofia de Maslow. A teoria Maslowiana tem uma abordagem holística que defende a possibilidade real de melhorar a natureza e a sociedade humana a partir da elevação da motivação” (SCHMIDT, 2000).

Segundo Toledo e Martins (1998) para compreendermos o que são os programas de Gestão da Qualidade Total, é necessário definir dois conceitos prévios, a saber: 1) o que é um programa; 2) o que é gestão. Um programa é um conjunto de ações envolvidas para se alcançar um objetivo, podendo ser um conjunto de ações ou uma única ação, como propõe Ferreira (1995 *apud* TOLEDO; MARTINS, 1998).

Já os programas de gestão de qualidade têm um objetivo específico, que são mudanças dentro da organização que favorecem o objetivo principal de uma organização e/ou empresas privadas, que é a satisfação dos clientes dos produtos recebidos ou de serviços prestados (TOLEDO; MARTINS, 1998). Tais programas devem ter um prazo mínimo e máximo de execução, para que o objetivo seja alcançado e o programa de Qualidade Total pode também ser avaliado em sua efetividade, conforme Toledo e Martins (1998).

Os programas de Qualidade visam melhorias internas, dentre os processos estruturais e documentais que tenham como objetivo principal as melhorias dos produtos finais. Conforme Ciampa (*apud* MARTINS; TOLEDO, 1998), os programas de qualidade podem ser divididos entre os princípios, os resultados e as ferramentas.

A pesquisa realizada encontrou inúmeras ferramentas de Programas de Qualidade, bastante discutidas por diversos pesquisadores, tais como, PDCA; Diagrama de Ishikawa; 5 S; Kaizen e o Sistema Internacional de Padronização ISO (*Internacional Organization for Standardization*), citados por Toledo e Martins (1998).

Pinto, Carvalho e Lee Ho (2006) apresentaram que os TQM são classificados conforme os objetivos a serem alcançados, por exemplo: “foco nos clientes; liderança e comprometimento da alta direção; envolvimento e participação da força de trabalho; relacionamento com os fornecedores e parceiros; gestão por processos, gestão por diretrizes; melhoria contínua de processos, produtos e serviços; e análise de fatos e dados relativos à qualidade” (PINTO; CARVALHO; LEE HO, 2006).

Tata e Prasad (1998 *apud* GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ COSTA, 2012) propuseram a existência de duas grandes variáveis culturais para o sucesso ou não de um TQM, que são os fatores intangíveis e os fatores estruturais de uma organização, os quais são determinantes para o sucesso.

Outro foco dos programas de qualidade está em tornar as empresas mais competitivas, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes, não somente com a qualidade do produto ou serviço prestado, mas também da imagem construída pela empresa perante a sociedade, como apresentado por Dias (2006).

Além destes fatores, Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez Costa (2012) pesquisaram que os programas devem ter também foco no controle de processos, na estabilidade dos processos e na padronização, para que os processos que forem implantados sejam estáveis e gerem efeitos desejados e contínuos a longo prazo. Estes processos de gestão trazem uma vantagem competitiva para as empresas que garante a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

Tais fatores compõem a cultura organizacional de uma empresa. A cultura organizacional está presente em todos os níveis de hierarquia dentro da empresa e tais níveis possuem uma relação de fortalecimento ou não de certos conceitos, valores e principalmente dos processos que controlam os sistemas de produção. A cultura organizacional é determinante para o sucesso ou não dos TQMs, segundo Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez Costa (2012).

Os TQM devem incluir dentro de seus processos outros fatores importantes, tais como: liderança, qualidade da informação, processos de controle, inovações contínuas, treinamento para ferramentas mais eficientes e equipes eficazes, baseados em processos de qualidade (GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ COSTA, 2012). Os TQM são programas de gestão que devem possuir objetivos claros e que deverão ser incorporados em todos os níveis hierárquicos da Cultura Organizacional para que o sucesso seja atingido e os processos melhorados.

Estudos realizados por Pinto, Carvalho e Lee Ho (2006) levantaram dados importantes sobre a relação da taxa de retorno a partir do momento que a organização realiza investimentos em TQM. As empresas que mais investiram em qualidade, pela adoção de programas, obtiveram sucesso nos indicadores de desempenho da qualidade e, também, no retorno sobre o investimento realizado (ROI) (PINTO; CARVALHO; LEE HO, 2006).

Pinto, Carvalho e Lee Ho (2006) observaram também que o insucesso de empresas que não obtiveram uma taxa de retorno superior ao valor investido está na hipótese de

que houve uma escassez de recursos financeiros correlacionada ao frágil apoio da direção da empresa.

Ainda na mesma pesquisa, Pinto, Carvalho e Lee Ho (2006), ao analisarem empresas de grande porte sobre a taxa de investimento, levantaram a hipótese de que o fracasso da taxa de retorno por empresas que adotaram a ISO 9.000 foi porque houve pouco apoio recebido da direção da empresa, no sentido de não conscientizar seus colaboradores da importância advinda com a atualização da norma (PINTO; CARVALHO; LEE HO, 2006).

Estes dados levantados por Pinto, Carvalho e Lee Ho (2006) corroboram o tema proposto, pois as empresas que não tiveram o retorno de seus investimentos tiveram poucas ações ou mesmo a falta de conscientização dos colaboradores, sendo este um ponto relevante. A Psicologia poderá contribuir com esta hipótese de entender os motivos do baixo envolvimento dos colaboradores como veremos abaixo.

Gestão ambiental: uma realidade imposta às organizações

A preocupação com o meio ambiente e suas questões não é tão atual assim. Em 1972, o chamado Clube de Roma, um órgão colegiado liderado por empresários que, por meio da publicação intitulada "Limites do Crescimento", de 1972, contemplou em termos trágicos o futuro mundial, caso a sociedade mantivesse os padrões de produção e consumo vigentes à época (ABBOUR; SANTOS, 2006).

Segundo Barbieri (2004), os Programas de Qualidade e de Gestão Ambiental devem ser implantados de forma gradual, envolvendo toda a legislação ambiental, municipal, estadual e federal. Abdul-Wahab et al. (2003 *apud* JABBOUR; SANTOS, 2006) propõe ainda que a discussão da Gestão Ambiental Empresarial deve também permear as discussões acadêmicas, a mitigação das atuais problemáticas ambientais exige que a academia incorpore a dimensão ecológica em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, a fim de fomentar uma educação ambiental transdisciplinar.

Ainda com Jabbour e Santos (2006), que propuseram uma taxonomia entre os Recursos Humanos e a Gestão Ambiental, os autores propõem que futuras pesquisas contemplem não somente a engenharia de produção, mas também outras áreas funcionais para a evolução da gestão ambiental na empresa.

Conforme proposto pela literatura, tais processos deverão ser incorporados em uma nova cultura dentro da empresa, que deverá implantar processos realmente eficientes como sugerem Tata e Prasad (1998 *apud* GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ COSTA, 2012).

Conforme Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez Costa (2012), para que os TQM alcancem o sucesso, é necessário avaliarmos as estruturas organizacionais, os fatores tangíveis e intangíveis e as estruturas culturais. Nesse sentido, a Psicologia do Comportamento e suas metodologias de intervenção podem ser pensadas como métodos de análise sobre os comportamentos humanos.

Para Ciência do Comportamento, os comportamentos humanos são respostas tangíveis das consequências eliciadas pelos estímulos que estão no ambiente e nas empresas. Segundo a Psicologia do Comportamento, é factível medir os comportamentos desejados diante dos objetivos e metas propostos pelos TQMs, uma vez que a Psicologia do Comportamento é uma ciência do tangível, ou seja, é possível medir os comportamentos desejados dentro de um TQM.

Por fim, a literatura pesquisada apresenta a necessidade de ter foco na cultura organizacional, que influencia comportamentos humanos. Nesse sentido, a Psicologia do Comportamento pode ser a metodologia que fornecerá elementos para aferir a efetividade dos comportamentos esperados dentro da organização nos programas de qualidade, bem como o de reforçar comportamentos através do reforço positivo e da continuidade de comportamentos desejados, obtendo-se, conseqüentemente, o sucesso dos TQM.

Sobre a Psicologia Comportamental

Para Catania (1999), a ciência sempre procurou clareza e objetividade para estudar os fenômenos circundantes, mas quando se fala do ser humano, o campo é um tanto controverso. Em consequência disso, a Ciência do Comportamento, que busca entender e explicar melhor o homem, afirma que: o que se pode analisar e quantificar é apenas o comportamento observável, assim definindo como objeto de estudo o comportamento. “Por um lado, o que alguém faz é a única coisa que está acessível a nós. Não há outra coisa a ser estudada, senão o comportamento” (CATANIA, 1999, p. 24).

A psicologia como ciência do comportamento pretende a previsão e controle do comportamento humano. Para isso, procede realizando experimentos em situações controladas de laboratório. Catania (1999), ao falar sobre o desenvolvimento desses estudos, afirma que o primeiro comportamento a ser estudado, dentro de uma psicologia experimental, que nascia no início do século XX, e que se iniciou com os estudos de Pavlov com cães, foi o *comportamento reflexo*.

Skinner (1987) ao estudar o comportamento reflexo, vai além do que se havia estudado sobre o comportamento até aquele momento. Ao estudar o funcionamento, além do

comportamento reflexo proposto por Pavlov, busca outras classes de comportamento. Assim, Skinner descobre o funcionamento de um segundo tipo de comportamento que foi definido por ele de *comportamento operante*. Ele parte também de uma relação: *estímulo-resposta-consequência*, o que é conhecido até hoje como *contingência de três termos*.

Respondendo, o sujeito produz consequências ao ambiente. Um estímulo é dito positivo ou reforçador se as consequências do responder são reforçadoras e a taxa de resposta aumenta. Um estímulo é negativo ou aversivo se as consequências do responder são punidoras e a taxa de resposta decresce. Ou ainda, o estímulo pode ser neutro não produzindo variações na taxa de resposta.

Para estudar o comportamento, buscando o máximo de controle das variáveis ambientais que poderiam interferir no comportamento, Skinner projetou um procedimento e um equipamento que mais tarde recebeu seu próprio nome: “caixa de Skinner”. Este equipamento foi utilizado para se estudar o comportamento operante, através de controle das variáveis do ambiente. São câmaras experimentais, que possuem:

[...] uma câmara padrão para ratos com uma única barra, à esquerda, e uma câmara para pombos com três discos, à direita. Ambas compartilham de dispositivos de resposta; de mecanismos para apresentar reforçadores como alimento ou água e de fontes de estímulos. Em um procedimento típico, um rato é colocado na câmara após ter sido privado de alimento. Uma barra ressalta da parede. Próximo à barra, encontram-se um comedouro para receber as pelotas de alimento depositadas por um mecanismo do outro lado da parede; um ruído característico acompanha cada apresentação da pelota. Uma lâmpada piloto ilumina a câmara, e um ruído do alto-falante pode mascarar os sons de fora da câmara. (CATANIA, 1999, p. 85-86).

Catania (1999) afirma que, no comportamento operante, o organismo age no ambiente, enquanto no comportamento reflexo, o organismo reage ao ambiente. Uma forma de mudar o comportamento é através das operações, da apresentação de estímulo (respondente) e da programação de consequência (operante). A *modelagem*, por exemplo, é um procedimento para gerar novas respostas. Mudanças quantitativas e qualitativas ocorrem no comportamento do organismo no desenvolver da modelagem, que é a base do reforço diferencial:

A modelagem é baseada no reforço diferencial: em estágios sucessivos, algumas respostas são reforçadas e outras não. Além disso, à medida que o responder se altera, os critérios para reforço diferencial também mudam, em aproximações sucessivas da resposta a ser modelada. A prioridade do comportamento que torna a modelagem efetiva é a variabilidade

do comportamento. Duas respostas nunca são uma mesma resposta e o reforço de uma resposta produz um espectro de respostas, cada uma das quais difere da resposta reforçada ao longo de algumas dimensões como topografia (forma), força, magnitude e direção. Dessas respostas, algumas estarão mais próximas da resposta a ser modelada do que outras e podem, então, ser selecionadas, para serem reforçadas em seguida. Reforçar essas respostas, por sua vez, será seguido de outras mais, algumas das quais podem estar ainda mais próximas da resposta a ser modelada. Assim, o reforço poderá ser usado para mudar o espectro de respostas, até que a resposta a ser modelada ocorra. (CATANIA, 1999, p. 131-132).

A partir do momento em que uma determinada classe de resposta foi modelada, na presença de algum estímulo, podemos dizer que o reforço é correlacionado com aquele estímulo. Portanto, chamamos de *operante discriminado* uma classe de resposta criada por reforço diferencial.

Convém ressaltar que *estímulos discriminativos* não eliciam respostas e sim estabelecem em que situações a resposta terá consequência, funcionando como um sinalizador. As operações que envolvem sinais são as *operações sinalizadoras* ou *operações de controle de estímulo*, que podem ser combinadas com apresentação de estímulos e operações consequenciais.

Os estímulos discriminativos possibilitam a formação de cadeia de respostas, contudo, não são o bastante. Também são necessárias as consequências de respostas operantes, de modo que cada resposta produza um estímulo discriminativo para a resposta sequente.

As funções discriminativas dos estímulos estão relacionadas com as funções condicionadas. “A oportunidade de se engajar em uma resposta altamente provável pode reforçar uma resposta menos provável somente se a oportunidade é sinalizada.” (CATANIA, 1999, p. 197). Reforçadores condicionados são reforçadores que, através da relação com estímulos efetivos como reforçadores apropriam-se da capacidade de reforçar.

Um dos meios para estudar os reforçadores condicionados são os esquemas encadeados. Um estímulo no reforçamento operante pode ser emparelhado com outro no comportamento respondente. O poder de eliciar é atrelado ao poder de reforçar.

Se frequentemente exibimos um prato de alimento a um organismo, o prato vazio eliciará salivação. Até um certo ponto o prato vazio também reforçará o operante. [...] Se a cada vez acrescentarmos uma luz, dermos alimento a um pombo faminto, a luz finalmente se tornará um reforçador condicionado. (SKINNER, 1981, p. 84).

Um ponto importante a ser ressaltado é a relatividade do reforço. Um erro fácil de ser cometido é afirmar que reforçadores são recompensas. A verdade é que não podem ser definidos independente da resposta que reforçam, como nos afirma Catania (1999, p. 100): “de acordo com essa concepção, os reforçadores são relativos e suas propriedades importantes são baseadas nas respostas às quais eles criam oportunidade de ocorrência.”

Contudo, existem meios de aumentar a efetividade do estímulo reforçador, como a privação. Quando se restringe a oportunidade a uma resposta, sua probabilidade aumenta. Com controle de estímulos e reforçadores condicionados efetivos, é possível a criação de cadeias de comportamento operante. “Uma cadeia de comportamento operante é sucintamente descrita como uma sequência de respostas operantes e estímulos discriminativos (S^D) tal que cada resposta (R) produz S^D para próxima resposta” (MILLENSON, 1975, p. 245).

Se decomposmos um comportamento em componentes, trataremos de encadeamento como operantes diferentes ordenados, cada um deles tendo como consequência reforçadora a oportunidade de emitir o próximo, até o fim da sequência com um reforço. “Qualquer segmento da sequência serve à dupla função de reforçar a última resposta e de produzir as condições que ocasionam a resposta seguinte.” (CATANIA, 1999, p. 142).

Uma cadeia pode ser representada com um número indefinido de operantes, mas um número não infinito, pois num esquema encadeado, o responder é inversamente proporcional à distância do estímulo ao fim da sequência, à consequência.

Os efeitos do reforçamento não são permanentes, não duram o resto da vida, isso porque as consequências do responder podem mudar ou deixar de existir. A operação de suspender o reforço implica a ausência de consequência e o responder é mantido apenas enquanto existir consequência, ou seja, quando o reforço prossegue. A essa operação chamamos de *extinção*.

[...] quando uma resposta é reforçada, sua probabilidade aumenta. Mas esse aumento não é permanente: o responder volta aos níveis anteriores, tão logo o reforço seja suspenso.

A operação de suspender o reforço é chamada de extinção; quando o responder retorna a seus níveis prévios como resultado dessa operação diz-se que foi extinto. Esse retorno do comportamento aos seus níveis anteriores ao reforço é temporário. O responder é mantido apenas enquanto o reforço continua, e não depois que ele é suspenso. Assim, a redução no responder durante a extinção não é um processo especial que requeira um tratamento separado, é uma das propriedades do reforço. (CATANIA, 1999, p. 92).

Após apresentarmos alguns princípios teóricos da Análise Experimental do comportamento de forma muito simplificada, Skinner (1999) propõe uma nova ciência do comportamento, e não só uma ciência, mas também uma filosofia, ao qual deu nome de Behaviorismo (comportamentalismo ou Psicologia Comportamental).

Skinner (1999) propõe uma metodologia que tem seus pressupostos na Análise Experimental do Comportamento. Segundo essa metodologia, Skinner propõe uma nova forma de organização social na qual o reforço positivo poderia ser utilizado para construir um engajamento dos seres humanos em sistemas de gestão que visem a conquista de objetivos comuns.

Desta forma, não poderia ser o *behaviorismo* uma metodologia que poderia auxiliar os TQM e de Gestão Ambiental nas organizações? Onde a gestão ambiental empresarial deixaria de ser punitiva com seus colaboradores e quais comportamentos esperados deixam de ser intermitentes para serem operantes?

Skinner transpôs seus estudos científicos para a esfera social, propondo uma sociedade na qual os comportamentos são modificados por reforço positivo ao invés da punição. Portanto, não seria possível implantar os TQM e programas de qualidade com base teórica na Psicologia do Comportamento, em que os programas de Qualidade Total fossem baseados no reforçamento positivo ao invés da punição? Não seria uma nova possibilidade de Gestão Interna das Organizações com real efetividade desses processos e, conseqüentemente, possibilitando a saúde mental do trabalhador?

Considerações finais

Os psicólogos organizacionais e do trabalho dispõem de meios e instrumentos para interferir nas organizações, exigindo uma responsabilidade ética e profissional na utilização de tais metodologias para não fomentar relações servis de trabalho. A Psicologia Organizacional pode ser um suporte a mais dentro das organizações para a implantação de Programas de Qualidade e de Gestão Ambiental, favorecendo a saúde mental do trabalhador, além das melhorias inerentes aos que se propõe cada programa de qualidade e meio ambiente.

Codo (1985) apresenta que, durante anos, a Psicologia Organizacional e do Trabalho sofreu inúmeras críticas em relação à prática do psicólogo organizacional, como mantenedor de uma realidade que oprime o ser humano, mantendo as relações de subserviência do sistema capitalista. No entanto, as mudanças ocorridas nos últimos anos e as mudanças climáticas nos têm apresentado a necessidade de que as organizações disponham de psicólogos organizacionais para contribuir e até mesmo aplicar dentro da empresa programas de

qualidade e gestão ambiental, favorecendo o desenvolvimento sustentável das organizações com trabalhadores mais saudáveis.

Portanto, tanto os programas de Gestão de Qualidade Total quanto os programas internos de Gestão Ambiental estão relacionados. Assim, a atuação do profissional Psicólogo Organizacional tem muito a contribuir para o desenvolvimento de tais programas, utilizando-se da Psicologia do Comportamento como Ciência e base teórica para tal atuação.

Um ponto comum encontrado na literatura estudada se encontra na importância da compreensão e da análise criteriosa de como é a cultura de cada organização, inclusive é um fator determinante do sucesso ou insucesso dos TQM e dos programas de Gestão Ambiental.

Outro aspecto relevante é essa nova área dos programas de qualidade e Gestão Ambiental que se descortina para os Psicólogos Organizacionais, como uma nova possibilidade de atuação, também, conforme referendado acima, esta nova atuação exigirá dele um aperfeiçoamento e estudos na área da administração de empresas, com foco em programas de qualidade.

Por fim, a Psicologia Comportamental pode ser uma possibilidade real da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no desenvolvimento sustentável das organizações [sociedade]? Skinner (1999, p. 176) vai dizer que talvez não para nós, e sim para as gerações futuras, pois as respostas mais importantes para que possamos desenvolver processos mais sustentáveis ainda não foram respondidas e precisamos encontrá-las: "A humanidade, de forma lenta e errática, criou ambientes nos quais as pessoas se comportam mais eficazmente e, sem dúvida, experimentam as sensações que acompanham o comportamento bem sucedido. Trata-se de um processo que continua".

Referências

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BIZAWU, S. K.; RODRIGUES, M. V. A crise da globalização: um estudo sobre os efeitos do *brexit* e da política do governo Trump e os desafios para as metas do acordo de Paris. **Cadernos de Direito Actual Extraordinario**, n. 7, p. 241-256, 2017.

CATANIA, A. C. **Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição**. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Editora, 1999.

CETESB – <https://cetesb.sp.gov.br/documentos-emitidos/atuacoes/#1549562954474-4d781440-f3c5>. Acesso em: 24 out. 2020.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial. *In*: LANE, S. T. M. L.; CODO, W. (org.). **Psicologia Social. O homem em movimento**. 2. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985. p. 195-202.

COLEÇÃO AMBIENTAL – Volume III Protocolo de Quioto e legislação correlata. Senado Federal; Senado Federal Secretaria Especial de Editoração e Publicações Subsecretaria de Edições Técnicas. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70328/693406.pdf?sequence=2>. Acesso em: 10 nov. 2020.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade e sustentabilidade. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GIMENEZ-ESPIN, J. A. D.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ COSTA, M. Organizational culture for total quality management. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24:5-6, p. 678-692, 2013. DOI: [10.1080/14783363.2012.707409](https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409)

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gest. Prod.**, v. 13, n. 3, p. 435-448, 2006.

LEI Nº 12.305/2010. **Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências**. Governo Federal. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12305&ano=2010&ato=e3dgXUq1keVpWTOf1>. Acesso em: 10 nov. 2020.

Lei Nº 14.026, De 15 de julho de 2020. **Disponível em**: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14026.htm#art11. Acesso em: 10 nov. 2020.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa; **Educação e Pesquisa**, Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MOSER, G. A psicologia ambiental: competência e contornos de uma disciplina. comentários a partir das contribuições. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 16, n. 1-2, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3sOVFRA>. Acesso em: 06 jul. 2007.

PINTO, S. H. B.; CARVALHO, M. M. de; LEE HO, L. Implementação de programas de qualidade: um *survey* em empresas de grande porte no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 191-202, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://bit.ly/2QTvfB7>. Acesso em: 10 nov. 2020.

POL, E. A gestão ambiental, novo desafio para a psicologia do desenvolvimento sustentável. **Estud. psicol.**, Natal, v. 8, n. 2, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2003000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 jul. 2007.

RODRIGUES, M. V. **Processos de melhoria nas organizações brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2004.

SCHMIDT; M. L. G. Qualidade total e certificação ISO 9000: história, imagem e poder. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 20, n. 3, set. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932000000300004>

SKINNER, B. F. **O mito da liberdade**. São Paulo: Summus editorial, 1983;

SKINNER, B. F. **Sobre o Behaviorismo**. 11. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

SKINNER, B. F. **Upon Further Reflection**. Englewood Clifs. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

SKINNER, B. F. What is Wrong with Daily Life in the Western World? *In*: SKINNER, B. F. **Upon Further Reflection**. Englewood Clifs. New Jersey: Prentice Hall, 1987. p. 15-31.

TOLOVI JR, J. Por que os programas de qualidade falham? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, 1994.

SOBRE OS AUTORES
E ORGANIZADORES

Aline Agreste Cardoso - Administradora, especialista em Gestão de Pessoas, com atuação generalista em indústrias de grande porte com foco em gestão de pessoas, resolução de conflitos, negociações e processos administrativos.

Amanda Natália Siqueira - Graduada em Psicologia (2015) pelo Centro Universitário de Ourinhos (UNIFIO). Especialista em Gestão Estratégica de pessoal e Psicologia Organizacional e do trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” de Bauru (UNESP). Possui experiência em cargos de liderança, Desenvolvimento Organizacional, Treinamento e Recrutamento e Seleção, em empresas nacionais. Trabalha como servidora pública na Secretaria de Segurança do Estado de São Paulo.

Ana Paula Caetano Francisco - Analista de Recursos Humanos, no Grupo Dogma Serviços com foco nos subsistemas de recrutamento e seleção, pesquisas organizacionais e gestão de pessoas. Trabalhou como Psicóloga na Organização da Sociedade Civil Lar Anália Franco de São Manuel, com atendimento individual e coletivo sem cunho terapêutico, preparação dos acolhidos para desligamento institucional e inserção em família substituta, treinamentos para colaboradores pautados nas demandas do acolhimento e no desenvolvimento infantil e como Professora de História no governo do estado de São Paulo. Pós-graduada em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru, Graduada em Psicologia pela Universidade Paulista (2015) e em História pela Faculdade Integrada de Avaré (2008).

Ana Paula Tavares - Graduada em Psicologia há 9 anos pela Universidade do Sagrado Coração (USC), especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru. Há 7 anos atua como Consultora em Recursos Humanos em parceria com o AFBR Group.

Angélica Maria Ferreira Massarico - Psicóloga formada em 2018 pela Universidade do Sagrado Coração (Bauru/SP) e pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho em 2020 pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru. Possui experiência na área de Recursos Humanos/ Gestão Estratégica de Pessoas de forma generalista (Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Plano de Cargos e Salários, *Business Partner*, Pesquisa de Clima, Avaliação de Desempenho, Endomarketing, entre outros) e seu foco de estudo e trabalho é exclusivamente voltado para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Bianca Zanin Orsi - Psicóloga formada em 2018 pela Universidade do Sagrado Coração-USC na cidade de Bauru e Pós-graduada no curso de Especialização de Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” de Bauru (UNESP). Atua desde 2018 na área de Recursos Humanos com gestão de pessoas, Recrutamento e Seleção e projetos de qualidade de vida do colaborador. Possui cursos e participações em congressos da área e ministra palestras sobre a importância da Psicologia dentro das Organizações.

Daniela de Andrade Antunes Silva - Graduada em Administração com ênfase em Sistemas de Informação - Faculdades Integradas de Bauru (2006), especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Organizacional e do Trabalho na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru (2020), formação em Análise Comportamental e Auditoria Interna ISO 9001:2015. Possui experiência na área de Recursos Humanos desde 2008, atuando em processos e subsistemas da área e gestão de pessoas. Também é coordenadora voluntária frente ao GRH - Grupo de Recursos Humanos do CIESP Bauru desde outubro de 2019, promovendo encontros, palestras, *webinars* e outros relacionados à área.

Dinael Corrêa de Campos - Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências). Supervisor de Estágio e docente. 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 em Psicologia Formação de Psicólogo e em Licenciatura 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. Atua principalmente nos seguintes temas: Psicologia Organizacional e do Trabalho, Psicossociologia das Organizações, Orientação Profissional, Relacionamentos e Vínculos Afetivos, Psicologia Positiva, Felicidade e Felicidade no Trabalho. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia. Vice-coordenador do curso de pós-graduação Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho. Autor dos livros: *Ousadia em Estar Feliz; Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos* (2ª edição) e *Metodologias de Pesquisa em Ciências - análises quantitativa e qualitativa* (2ª edição). Participante do Projeto Rondon como coordenador do conjunto “A” de atividades. É membro pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa “Indivíduo, Contextos, Processos e Intervenções Organizacionais”.

Edward Goulart Junior - Professor Assistente Doutor da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Especialista na área da Psicologia do Trabalho e Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: estresse e trabalho; qualidade de vida no trabalho; saúde mental e trabalho; gestão de pessoas, habilidades sociais profissionais e comportamento organizacional. Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de POT do curso de Psicologia da UNESP - Bauru. Ministra aulas em diferentes cursos de Pós-graduação *Lato Sensu*. 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”. Membro Tutor do Projeto PET-Saúde Interprofissionalidades vinculado à Secretaria de Gestão, Trabalho e Educação em Saúde (SGTES) do Ministério da Saúde - Projeto UNESP-Bauru.

Flávia Cristina Busato Cirino - Graduiu-se no curso de Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) em 2018. No período da graduação desenvolveu Iniciação Científica e Trabalho de Conclusão de Curso no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atuou como voluntária externa no Serviço de Aconselhamento Genético (SAG), da Universidade Estadual de Londrina (UEL), na Frente de Ação Processos Humanos realizando atividades pertinentes à análise de cargos e planejamento estratégico. No momento, é mestranda do programa Educação nas Profissões da Saúde da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) e bolsista do Grupo de Apoio às Atividades Remotas da PUCSP.

Guilherme Vidor Franciscon - Tecnólogo em RH, com MBA em gestão e pós-graduação em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. Atua na área de treinamento e desenvolvimento, segmento que o satisfaz profundamente, motivando a seguir estudando e pesquisando sobre.

Hugo Ferrari Cardoso - Professor Assistente Doutor da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru, dos cursos de Psicologia (Graduação e Pós-graduação - UNESP/FC); 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). Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Construção e Validade de Testes, Escalas e Outras Medidas Psicológicas, atuando principalmente nos seguintes temas: Avaliação Psicológica, Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional.

Ivan Wellington Mazo - Psicólogo Organizacional e tecnólogo em Recursos Humanos formado pela Anhanguera (Bauru/SP). Pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Atua na área de Gestão de Pessoas há 18 anos sendo 9 anos com Folha de Pagamento e 9 anos com RH estratégico, experiência generalista na área desenvolvida em empresas de grande porte. Durante essa trajetória, teve a oportunidade de atuar em todos os subsistemas de Recursos Humanos. Trabalha há 13 anos na DCBIO - Usina Della Coletta S/A, localizada em (Bariri/SP) com 950 funcionários ativos. Atualmente é Especialista em Recursos Humanos com atuação em programas organizacionais, treinamento e desenvolvimento, formação de mão de obra interna, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, aplicação de ferramentas comportamentais – *assessment*, coordenador do *Lay off* – Programa Bolsa Qualificação Profissional, Programa de Qualidade inspirado no 5S, integrante do grupo de trabalho LGPD. Habilidade na negociação com clientes internos e externos, identificação de demandas de melhorias e levantamento de indicadores para condução do trabalho.

João Vitor Meneguello Nader - Bacharel em Ciências Aeronáuticas pelo Centro Universitário de Bauru (CEUB), Bauru/SP (2018). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho (GPOT I), pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru (2020). Gestor de Segurança Operacional credenciado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), Brasília/DF (2018). Tecnólogo em Transações Imobiliárias IBRESP (2021). Graduando em Análise e Desenvolvimento de Sistemas SENAC (2021). Professor de Metodologia Científica do curso: Metodologia Científica: do ensino à prática (2021). Professor Conteudista da Matéria Segurança de Voo Avançada do projeto Ser Educacional (2020). Participante dos grupos de pesquisa: Produção, Inovação e Operações do Centro Universitário de Bauru (CEUB) (2017) e Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Ciências da UNESP Bauru (2029). Aluno pesquisador pelo Centro Universitário de Bauru (2017).

Jonas Bertucci – Pós-graduado em Gestão Estratégia de Pessoas e Psicologia Organizacional na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), MBA Gestão Empresarial - FGV, Graduação em Psicologia - Anhanguera. Gestor de empresas e Palestrante.

Juliana Gomes Santos - Comunicadora, atendimento e suporte do relacionamento ao cliente. Graduada em Comunicação Social, Pós-graduada em Administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), técnica em Auxiliar de Administração de Pessoal pelo Senac e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru.

Juliana Pedroso Santos - Formada em Psicologia pela Universidade do Sagrado Coração (USC - Bauru/SP), pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Atua na área de Psicologia Organizacional desde 2011. Iniciou sua carreira em uma consultoria de recursos humanos, prestando serviços de recrutamento e seleção e avaliação psicológica, onde nasceu sua paixão pela área de Psicologia Organizacional. Atualmente, é Gestora de Capital Humano em uma Rede de Supermercados da cidade de Bauru, onde é responsável pelo recrutamento e seleção, avaliação psicológica, treinamento e desenvolvimento, endomarketing e administração de pessoal.

Keli Cristina Mariano Saes - Graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Inclusão escolar (*Lato Sensu*) pela Facol – Lençóis Paulista/SP e Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade de Ciências (FC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru, seguindo a linha de Pesquisa em Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho. Está cursando a segunda Graduação em Letras na FC UNINTER e participa do Curso de Extensão em Valores na Escola: métodos e procedimentos, oferecido pelo GEPEDEME da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Atuou como Professora e Coordenadora Pedagógica por Dez anos na Associação de Pais e Alunos Excepcionais de Lençóis Paulista – SP, dando suporte e direcionamento aos pais e alunos da instituição na inclusão escolar e na inclusão no mercado de trabalho. Atualmente, trabalha com Professora de Educação Especial na Cooperativa Educacional COOPERELP na Cidade de Lençóis Paulista/SP, desenvolvendo atividades educacionais específicas para alunos com TEA.

Liz Anne de Souza Sampaio e Silva - Possui graduação em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru (2018). Tem experiência na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, com ênfase em orientação profissional, Recrutamento e Seleção e ações de Treinamento e Desenvolvimento.

Maria Candida Soares Del-Masso - Possui graduação em Serviço Social pela Faculdade de Serviço Social de Bauru – Instituição Toledo de Ensino. Especialização em Reabilitação Profissional nas áreas de Aconselhamento em Reabilitação e Avaliação Profissional pela Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Mestrado junto ao Rehabilitation Program in Administration Services, Rehabilitation Institute - Southern Illinois University at Carbondale, USA. Mestrado em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Doutorado em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP). Docente e orientadora junto ao Mestrado

Profissional em Educação Física em Rede Nacional - ProEF e ao Mestrado Profissional em Educação Inclusiva – Profei. Coordenadora Adjunta do Programa de Mestrado Profissional em Educação Física em Rede Nacional ProEF. Coordenadora Editorial do Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas (IEP3)/UNESP.

Mariana Perez Araújo - Psicóloga e profissional generalista com 11 anos de experiência na estruturação dos processos e subsistemas de Recursos Humanos, com foco em desenvolvimento de projetos de Recrutamento e Seleção, Cultura Organizacional, Avaliação de Desempenho, Indicadores, Pesquisa de Clima e Engajamento, Mapeamento de Talentos e Sucessão, Trilhas de Aprendizagem e Educação Corporativa.

Marianne Ramos Feijó - Professora Assistente Doutora no Departamento de Psicologia e da Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Membro pesquisadora do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”.

Mário Lázaro Camargo - Doutor em Psicologia pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (USP-FFCLRP) (2010); Mestre em Psicologia e Sociedade pela Faculdade de Ciências e Letras de Assis da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), (2005); Especialista em Terapia de Casais e Famílias pelo IBAP/APTF - Instituto Bauruense de Psicodrama e Associação Paulista de Terapia Familiar (2007); Graduado em Formação do Psicólogo pela Universidade do Sagrado Coração (USC) (2001); Graduado em Licenciatura para Psicologia pela USC (2000). É Professor Assistente Doutor nos Cursos de Graduação em Psicologia e Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru, e Docente Credenciado do Programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências da UNESP, atuando nas áreas de Psicologia Organizacional e do Trabalho e Administração de Recursos Humanos como docente, orientador e supervisor de estágios profissionalizantes. É ainda: 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.

Nadia Roberta Tamos Gomes - É graduada em Psicologia pela UNIFAI - Adamantina/SP, possui MBA em Gestão de Pessoas pela FAAG - Agudos/SP e Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Atualmente, trabalha com capacitação de indivíduos para inserção no mercado de trabalho em organização socioassistencial no município de Bauru, em Programa de Inclusão Produtiva, desenvolvendo treinamentos comportamentais para fortalecimento de potencialidades individuais e coletivas e mediação de relações profissionais.

Pablo Santos Abdala - Professor titular de Basquetebol da Faculdades Integradas de Bauru (FIB), Pós-graduado em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru, Pós graduado em Basquetebol pela Faculdade Cidade Verde (FCV) de Maringá/PR e Bacharel em Educação Física pela Faculdades Integradas de Bauru (FIB)/SP. É presidente do Conselho Municipal de Esportes da cidade de Jacanga/SP e membro fundador da Liga de Basquete do Centro-Oeste Paulista (LBC). Atualmente, atua como gerente de projetos esportivos incentivados no Bauru Basket e coordena o Projeto “Bauru Basket Social”. É treinador de basquete desde 1999, onde atuou nas categorias de base do Bauru Basket, Prefeitura Municipal de Jacanga e LSB - Liga Sorocabana de Basquete.

Patricia Oliveira Milani - Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos com Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho e formação em andamento de Analista Corporal e Comportamental.

Rafael Aparecido Franco - Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru; Especialista em Docência no Ensino Superior pelo Centro Universitário SENAC - Águas de São Pedro/SP; Especialista em Gestão de Organizações Públicas pela Faculdade de Engenharia de Bauru/FEB (UNESP).

Rafael de Souza Oliveira - Bacharel em administração pela UNIVEM (Marília-SP), tecnólogo em recursos humanos UNIVEM (Marília-SP) e Pós-graduado em Gestão estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Com grande experiência em folha de pagamento em indústrias de grande e médio porte, nos ramos metalúrgico e de embalagens plásticas, atua há mais de oito anos em subsistemas de recursos humanos, focado em relações trabalhistas e benefícios

e remuneração. Atualmente, labora na gestão de administração de pessoal, garantindo o cumprimento da legislação trabalhista e promovendo estratégias de benefícios e remuneração, aplicando através da cultura *Lean Manufacturing* as metodologias de processos e resultados por meio de identificação e definição das cadeias de fluxos de valor.

Renato Dias Baptista - Professor Associado da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), câmpus de Tupã. Livre-Docente em Gestão de Pessoas (UNESP). Doutor em Comunicação e Semiótica (PEPGCOS/PUC-SP). Docente do curso de graduação em Administração (FCE-UNESP) e do Mestrado e Doutorado (FCE/UNESP). É membro de Comitê Editorial e revisor de periódicos científicos. Foi Coordenador do Curso de Administração no período 04/2015 - 08/2018. Foi Professor Visitante na Universidad de Santiago de Chile y Universidad San Francisco Xavier. Ministrou conferências e cursos em empresas, universidades e instituições de pesquisa no Brasil e no exterior. Atuou em assessorias nos diversos subsistemas de Gestão de Pessoas. É Colunista da Rádio UNESP-FM e colaborou em diferentes mídias, como: jornal *O Estado de S. Paulo*, *Estadão Noite*, *Observatório da Imprensa*, *Le Monde diplomatique Brasil*, *Revista UNESP Ciência*, entre outras. Linhas de pesquisa centradas nos estudos da cultura, comunicação e gestão de pessoas.

Roberto Heloani - É graduado em Direito (USP) e Psicologia (PUC/SP). Mestre em Administração (FGV/SP). Doutor em Psicologia Social (PUC/SP). Pós-Doutora em Comunicação (USP). Livre-Docente em Teoria das Organizações (UNICAMP). Professor Titular na UNICAMP (Faculdade de Educação e Instituto de Filosofia e Ciências Humanas). Membro fundador do site www.assediomoral.org. Atua principalmente nos seguintes temas: Assédio Moral e Sexual, Ética e Discriminação no Trabalho. Com Margarida Barreto, entre outros trabalhos, escreveu *Assédio moral: gestão por humilhação*, JURUA, 2018.

Ronaldo Dias Hilario - Possui graduação em Ciências Contábeis pelo Instituto de Ensino Superior de Bauru (IESB) (2016), pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru (2020). Atualmente, trabalha como Contador.

Rose Marli Hess Coelho de Paula e Silva - Consultora na área de gestão estratégica de pessoas, desenvolvimento humano e organizacional, tendo mais de 25 anos de experiência na área. Iniciou sua carreira na área de Recursos Humanos, tendo trabalhado nas empresas Gillette do Brasil, Dow Química e Grupo Ultra. Posteriormente migrou para a consultoria, trabalhando na Hewitt Associates e HuggardCaine, conduzindo e gerenciando projetos nacionais e internacionais. Co-fundadora da Carreira Lab, consultoria especializada em Carreiras para

empresas e profissionais. Coach Executiva formada pelo Instituto Holos. Especialista em Eneagrama. Administradora de Empresas formada pela FEA/USP. Membro da Diretoria da ABRH Regional Centro-Oeste Paulista.

Rubens Dia Perez Junior - Graduado em Psicologia no Centro Universitário Católico Salesiano Auxillium. Atua como psicólogo Clínico com ênfase em Terapia Cognitiva Comportamental e Orientação Profissional. Pós-graduado em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Já atuou como profissional no Sistema Único de Assistência Social (SUAS), psicologia escolar e comunitária.

Simone Bussolo Branco - Formada em Psicologia (Universidade Sagrado Coração/USC - Bauru) com especialização em Gestão de Pessoas, Sistema de Gestão Qualidade e Meio Ambiente e Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho – GPOT. São 20 anos de vivência profissional; nos últimos 13 anos como Coordenadora de Recursos Humanos em Indústria Metalúrgica atuando em todos os subsistemas, e anteriormente também em Indústria Metalúrgica à frente de Treinamento, Capacitação e aperfeiçoamento profissional, Recrutamento e Seleção, implantação de Departamento de Recursos Humanos. Durante 2 anos atuou também como Psicóloga Educacional coordenando Projeto sócio educativo.

Thaís Zerbini - Doutora (2007) e Mestre (2003) em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Bolsista de Produtividade em Pesquisa Nível 2. Livre Docente pela Universidade de São Paulo (USP) (2017). Professora Associada da USP na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP/USP). Fundadora e Coordenadora do Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (LabPOT/USP). Vice-Presidente da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho - Gestão 2018-2020 (SBPOT). Editora Chefe da Revista *Psicologia: Organizações e Trabalho* - Gestão 2017 - 2019 (rPOT). Participa do corpo docente do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo e do Grupo de Trabalho de Psicologia Organizacional e do Trabalho na Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP). Realiza pesquisas na área de Psicologia e de Administração, com ênfase em Aprendizagem, Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E), Ensino Remoto, Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas.

Vanderlei C de Araujo - Psicólogo, formado pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru, consultor, há mais de 10 anos atuando com consultoria em Gestão de Pessoas com foco em sistemas de qualidade, implantação e avaliação de desempenho comportamental em sistemas de qualidades e meio ambiente. Atua também no segmento de reaproveitamento energético de resíduos industriais através do conceito de “Green Economy”, treinando equipes para a implantação de PGRS e adequações ambientais conforme as Legislações vigentes.

Valdirene Biagio Batista Repke - Graduada em Administração de empresa pela Faculdade Origenes Lessa (FACOL), de Lençóis Paulista/SP, possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), de Bauru/SP, e Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru. Atua como Compradora Senior com experiência de mais de 21 anos na área de Suprimentos em empresa do setor Sucroenergético e biotecnologia.

Publique seu e-book com a gente!

Letraria 



