

Narrativas das práticas de estágios da formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho e em Orientação Profissional e de Carreira

Dinael Corrêa de Campos

Edward Goulart Júnior

Hugo Ferrari Cardoso

Marianne Ramos Feijó

Mário Lázaro Camargo

Organizadores

Dinael Corrêa de Campos
Edward Goulart Júnior
Hugo Ferrari Cardoso
Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo
(Organizadores)

**Narrativas das práticas de estágios
da formação em Psicologia
Organizacional e do Trabalho e em
Orientação Profissional e de Carreira**

Araraquara
Letraria
2022

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Narrativas das práticas de estágios da formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho e em Orientação Profissional e de Carreira [livro eletrônico] / organização Dinael Corrêa de Campos...[et al.]. - Araraquara, SP: Letraria, 2022.

PDF.

Vários autores.

Outros organizadores: Edward Goulart Júnior, Hugo Ferrari Cardoso, Marianne Ramos Feijó, Mário Lázaro Camargo.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5434-010-6

1. Carreira profissional 2. Escolha profissional
3. Estágio - Programas 4. Orientação profissional 5. Psicologia organizacional I. Campos, Dinael Corrêa de. II. Goulart Júnior, Edward. III. Cardoso, Hugo Ferrari. IV. Feijó, Marianne Ramos. V. Camargo, Mário Lázaro.

22-129975

CDD-658.314222

Índices para catálogo sistemático:

1. Psicologia organizacional : Gestão de pessoas: Administração de empresas 658.314222

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Conselho editorial

Amanda Pereira Freitas

Ariane Marta de Lima Silva

Jhenifer Prescilla Dias Fuzinelli

Rosemberg Jônatas Gomes de Sousa

Vinicius Carreira

SUMÁRIO

Apresentação	9
Prefácio	12
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	16
Prática de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho no período pandêmico: desafios superados	17
Vitória Oliveira Ferreira Dinael Corrêa de Campos	
Atividades remotas de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho no Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas “Professora Adriana Chaves” – IEP3	26
Gabriel Ribeiro Cabral Carolina da Silva Maeda Mário Lázaro Camargo	
Relato de experiência de estágio no cursinho pré-vestibular ferradura: consolidando experiências que favorecem a permanência estudantil	36
Alícia Miatto Labegalini Edward Goulart Júnior	
Estágio Multidisciplinar em Psicologia Organizacional do Trabalho: reestruturação do <i>onboarding</i> comercial com o Kaizen	45
Júlia Meneguelli Alves Amaral Dinael Corrêa de Campos	
<i>Employee Experience</i> : um olhar para a experiência de estagiários de uma empresa multinacional de alimentos e bebidas	54
Carolina Carvalho de Oliveira Mário Lázaro Camargo	
A importância do <i>onboarding</i> no trabalho remoto	66
Fernanda Reis Theodoro da Silva Edward Goulart Júnior	
Relato de experiência: o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de tecnologia: algumas considerações	72
Gabriela Vanzo Spasiani Edward Goulart Júnior	

O processo seletivo e os desafios para atendimento da área do <i>telemarketing</i>	80
Isabella Janini Misson Dinael Corrêa de Campos	
Criação de projetos de treinamento em uma fábrica de alimentos e percepções a partir da prática de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho	91
Amanda Novaes Rosa Karine Lins Castro Mário Lázaro Camargo	
Processo de integração dos trabalhadores: um modelo de <i>onboarding</i> remoto aplicado a uma empresa de desenvolvimento de <i>software</i>	101
Heitor Araújo Monreal Mário Lázaro Camargo	
Motivação no trabalho e a Escola de Gestão Pública: possíveis relações a partir de uma revisão de literatura	114
Luciano Delphino de Azevedo Júnior Mário Lázaro Camargo	
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) a partir da avaliação de desempenho	127
Tafnes Ikegami Pereira Camila Orpinelli Luisa Aliboni de Toledo e Silva Mário Lázaro Camargo	
O processo de construção e alavancagem da área de Gestão de Pessoas em <i>Ventures Builders</i> de diferentes segmentos	145
Letícia Maria Serrano Barros Mário Lázaro Camargo	
Iniciação da implementação do setor de gestão de pessoas em uma microempresa	157
Paloma Bonato Sponchiato Edward Goulart Júnior	
A descrição e análise de cargos como processos essenciais para a estruturação dos papéis e a consolidação de equipes em organizações	164
Ricardo Souza Camarotto Edward Goulart Júnior	
A Comunicação Não-Violenta como ferramenta de gestão: relato de experiência em treinamento	171
Raphael Mendonça Francisco Edward Goulart Júnior	

A importância dos vínculos interpessoais durante a experiência de estágio em uma organização de sociedade civil em Bauru 185

Larissa Angelocci
Dinael Corrêa de Campos

Ações de promoção de saúde, saúde mental e diversidade e inclusão em uma *fintech* 209

Camila Gabriela Marques da Assumpção Renzi
Mário Lázaro Camargo

Protocolo para avaliação dos fatores de riscos psicossociais e da cultura organizacional 222

Matheus Elias Crespilho Tarzoni
Edward Goulart Júnior

Fatores que interferem na rotatividade de pessoas: análise da entrevista de desligamento em uma organização do ramo de tecnologia de médio porte 241

João Vitor Gengo Vendrame
Camilla Schultz
Mário Lázaro Camargo

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E DE CARREIRA 252

Orientação Profissional e de Carreira em diferentes fases do ciclo vital: relato de experiência 253

Brenda Sayuri Tanaka
Gabriel Cruciata Perrone
Gabriela dos Santos Pereira
Hugo Ferrari Cardoso

Intervenções individuais em orientação profissional a partir de um programa comportamental 262

Camila Miho Matsumoto
Hugo Ferrari Cardoso

Orientação Profissional com alunos de curso preparatório “pré-vestibulinho”: um relato de experiência 276

Igor Alves Ferreira
Lukas Ziegler Justino
Hugo Ferrari Cardoso

Roda da vida: utilização de técnica para produzir autoconhecimento em Orientação Profissional e de Carreira 291

Helyson Fernando de Aguiar Jacinto
Hugo Ferrari Cardoso

Reorientação Profissional de um jovem universitário durante a pandemia de Covid-19: um relato de experiência	305
Ana Ligia Alcaras Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação Profissional com um jovem aspirante à profissionalização no <i>e-Sports</i>	327
Matheus Silva Rodrigues Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação Profissional no contexto da adolescência: um relato de experiência	345
Marcos Vinicius Santos Alencar Hugo Ferrari Cardoso	
Prática em Orientação Profissional individual com adolescente na modalidade <i>on-line</i> : um relato de experiência	356
Gabrielli Aparecida da Silva Hugo Ferrari Cardoso	
Intervenção grupal <i>on-line</i> em orientação profissional: um relato de experiência	374
Lukas Ziegler Justino Franciele Ferreira Ribeiro Hugo Ferrari Cardoso	
Os percalços da Orientação Profissional em meio a retomada às aulas presenciais em uma escola de Ensino Médio Integral: relato de uma experiência	395
Felipe Roberto Gonçalves de Camargo Hugo Ferrari Cardoso	
Interfaces entre dança e Orientação Profissional e de Carreira: um relato de experiência	416
Ariela Cursino Lanfranchi Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação Profissional grupal com jovens em situação de conflito com a lei	437
Gabriel Oliveira Mendes Correia Thais Helena Ferreira da Silva Marianne Ramos Feijó	
Planejamento de transição de carreira em Orientação Profissional	447
Guilherme Jacob Cintra Marianne Ramos Feijó	
SOBRE OS ORGANIZADORES	464
SOBRE OS AUTORES	467

Apresentação

Tem se tornado comum dizermos que o mundo tem passado por muitas transformações e que elas impactam tanto a sociedade como o mundo do trabalho. Temos nos acostumado a dizer que a pandemia “adiantou” o tempo e que muitas das mudanças advogadas para daqui a dez, 15 anos, já se fazem presentes; diríamos até que demos um salto quantitativo tecnologicamente.

Não há como negarmos que, mais uma vez, a adaptabilidade da raça humana tem sido posta à prova e estamos dando respostas significativas às demandas que nos arrebatam cotidianamente: *home office*, *delivery*, ensino à distância... No “mundo” do trabalho também não é diferente.

Depois de viver o mundo V.U.C.A. (em português: volátil, instável, complexo, ambíguo), o mundo B.A.N.I. (*Frágil* (Brittle), *Ansioso* (Anxious), *Não Linear* (Non Linear) e *Incompreensível* (Incomprehensible)), não tenho dúvidas de que viveremos (o que tenho advogado) o mundo C.O.V.I.D. A saber: o mundo continuará cada vez mais **Complexo**, ou seja, a pluralidade do ser humano será cada vez mais resgatada e a individualidade voltará mais forte. Acredito que nosso maior desafio como sociedade será não cedermos ao individualismo. Por sua vez, esse mesmo mundo se tornará dia após dia mais **Obsoleto**, com postos de trabalho extintos e novas tecnologias surgindo a cada dia, e o mundo (assim como o mundo do trabalho) será cada vez mais “plataformizado” e “uberizado”, podendo resultar no esquecimento de muitas coisas, crenças e valores.

Ante a tantas transformações, não será difícil enxergarmos nosso cotidiano cada vez mais **Vibrante**; vislumbrado com as novas possibilidades, a humanidade se adequará cada vez mais ao *home office* e às novas “facilidades” que se farão presentes. A vida terá outro sentido... porém, a pergunta que (já) temos que fazer é/será: que sentido?

Tantas mudanças, transformações, nos levarão a encarar cada vez mais o mundo como um lugar **Incerto**: as incertezas ainda perdurarão, agora na “espreita” da próxima onda, do novo vírus, da nova pandemia; será que sobreviveremos? Somos mesmo tão frágeis? A dúvida que me inquieta cada vez mais é se teremos aprendido as lições dos anos de 2019, 2020, 2021, 2022?

Por fim, a questão do **Divino**: a crença em algo maior, divino, irá além da religião. A possibilidade é que a humanidade, consciente de que vivemos em um mundo complexo e que somos sim frágeis e interligados, poderá fazer com que o que seja divino, o belo, seja valorizado. Será?

Diante de todo este cenário, nós, do curso de psicologia da Unesp-Bauru, apresentamos mais um exemplar das “Práticas dos estágios” por nós supervisionados, em mais um ano em que praticamos o distanciamento social, em mais um ano de trabalho em *home office*, em mais um ano que nos adaptamos a tantas questões para sobrevivermos.

Temos a exata noção de que, mais do que descrever essas práticas, é preciso narrá-las, datando-as em uma temporalidade em que se deram as relações concretas de promoção do bem-estar e da saúde mental; de ouvir as questões de cada adolescente, trabalhador, trabalhadora, de cada estagiário e mesmo dos supervisores e supervisora dos estágios.

Nesse ano/exemplar, nosso *e-book* se nomeia de ***Narrativas das práticas de estágios da formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho e em Orientação Profissional e de Carreira.***

São 33 textos divididos em 20 produções da/na área de POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho e mais 13 produzidos nos estágios de Orientação Profissional e de Carreira. São textos que contemplam uma diversidade de atuação em organizações e que ressaltam “A importância dos vínculos interpessoais durante a experiência de estágio em uma OSC”; a utilização da “Comunicação Não-Violenta como Ferramenta de Gestão”, ou mesmo a importância da “Descrição e análise de cargos como processos essenciais para a estruturação dos papéis e a consolidação de equipes em organizações”.

“Iniciação da implementação do setor de gestão de pessoas em uma microempresa”, “A importância do *onboarding* no trabalho remoto” e até mesmo o relato da “Prática de estágio em período pandêmico”.

Outras narrativas se agregam às já mencionada, como “Ações de promoção de saúde, saúde mental e diversidade e inclusão em uma *fintech*”; ou ainda o relato dos “Fatores que interferem na rotatividade de pessoas: análise da entrevista de desligamento”, ou mesmo o ressaltar da “Criação de Projetos de Treinamento em uma Fábrica de Alimentos”. Práticas que ressaltam a importância do olhar o/a trabalhador/a como sujeitos de sua própria história.

Como ressaltamos a importância da Orientação Profissional e de Carreira em nosso curso, “Narrativas” traz 13 textos de práticas nessa área que vão desde a “Reorientação profissional de um jovem universitário durante a pandemia de Covid-19”; “Os percalços da Orientação Profissional em meio a retomada às aulas presenciais em uma escola de Ensino Médio Integral”, até o relato da “Roda da vida [como] utilização de técnica para produzir autoconhecimento em orientação profissional e de carreira”. “Intervenções individuais em Orientação Profissional a partir de um programa comportamental” também aqui é descrito.

Somando-se a essas narrativas, temos ainda a exposição da “Orientação profissional grupal com jovens em situação de conflito com a lei”, e como se realizou um “Planejamento de transição de carreira em Orientação Profissional”.

Gostaríamos de, ao pôr um ponto e vírgula nessa apresentação, manifestar nossos mais profundos e sinceros agradecimentos a todas as graduandas e graduandos que optaram por

estagiar na ênfase do trabalho. Nosso esforço, por parte dos supervisores-professores da área, não foi em vão (como nunca tem sido), e reafirma nossos propósitos para a área ao vermos tanta produção oferecida ao público que agora nos lê, que têm acesso às nossas “Narrativas”, que nunca devem ser somente descritas, mas sim narradas.

Para entender uma vida, nos dirá Julián Marías (*Mapa do Mundo Pessoal*), “é preciso narrá-la. Uma pessoa não é um *quê*, não está dada; ela é instalação e vetor, está instalada em um lugar específico e possui projeções igualmente específicas”; nisso acreditamos e renovamos nossas esperanças que a Psicologia Organizacional e do Trabalho, juntamente com a Orientação Profissional e de Carreira possam continuar a contribuir para a transformação da nossa sociedade e do mundo do trabalho, e que as práticas nos estágios contribuam e possam continuar a contribuir para a formação de cidadãos mais comprometidos com a sociedade brasileira.

Que tenham uma excelente escuta às nossas “Narrativas”...

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

Prefácio

E eis que me vi frente ao computador pensando no que escrever a título de apresentação desse livro, que o curso de Psicologia da Unesp – Bauru, especificamente a ênfase trabalho, agora edita. A cabeça deu mil voltas. Tive mil e uma ideias e desisti de todas elas, ao menos, umas duas mil vezes. Só para compartilhar com vocês um pouco do meu drama... Sim, drama! Porque, afinal, o que representa para aquele que escreve uma página vazia, senão um desafio de proporções quase épicas? Às vezes, em situações como essa, me sinto como se fosse um Sísifo moderno que teve sua pedra substituída por um teclado. Quando você pensa que está chegando lá, as ideias fogem, a palavra falta, o pensamento não está completo. E aí escrever se torna um eterno recomeçar...

Mas como eu ia dizendo, comecei pensando em escrever um texto mais técnico, sobre um modelo teórico de transição universidade-mundo do trabalho como forma de apoiar a discussão sobre a importância das experiências concretas no desenvolvimento de um conjunto de competências essenciais a uma transição bem-sucedida. Afinal, é de um livro de experiências de estágio de que estamos tratando. E o estágio é um dos marcadores no curso de formação da aproximação desse momento de transição. É aqui que o(a) aluno(a) experimenta os primeiros aspectos práticos específicos relacionados com a profissão escolhida. Através da experiência direta e da observação, ele se depara com situações concretas que demandam uma solução para o(a) profissional de Psicologia. As múltiplas e distintas situações que ele(a) vai enfrentando vão construindo um repertório de respostas comportamentais, afetivas e cognitivas que embasarão o exercício profissional futuro.

É nesse contexto que imaginei tomar como ponto de partida um modelo originariamente pensado no âmbito do aconselhamento psicológico. Depois de algumas discussões, adaptações e investigações, pretendia compartilhar com os leitores a ideia de que a transição está relacionada com um tipo de evento que marca o início desse processo de passagem de um estado a outro. Na verdade, pensei em ir um pouco mais longe e discutir como a transição também se encontra relacionada com um conjunto de mecanismos ou estratégias de enfrentamento (*coping*), que nos instrumentalizam para lidarmos de forma melhor ou pior com a transição. Aí eu terminaria discutindo como a transição – que pode ser um processo mais ou menos dilatado no tempo, se encerra quando estabelecemos algum grau de domínio (adaptação) a essa nova realidade. Ainda que essa adaptação possa ser funcional ou disfuncional....

Entretanto, depois que organizei essas ideias na cabeça e pensei um pouco mais detalhadamente sobre elas, terminei por desistir desse caminho. Achei que ele era demasiado técnico e que talvez não coubesse no escopo dessa apresentação. Nesse ponto, estimado

leitor, peço a sua indulgência. Certamente que não existe prática profissional sem um substrato teórico, um conhecimento específico de natureza abstrata sobre o qual um conjunto de técnica se constrói... Como esse substrato teórico/abstrato (conhecimento), do qual a técnica é dependente, ele exige uma interpretação qualificada que somente pode ser feita por um profissional especificamente treinado para sua adequada aplicação. Ou pelo menos era assim que isso funcionava até bem pouco tempo atrás, antes do advento da sociedade do conhecimento. Então, seria uma discussão do tipo a relação entre ciência e profissão. Ou alguma coisa parecida nessa direção.

Assim, compreendo quando você, leitor, imagina (e muito possivelmente, afirma) que uma discussão um pouco mais científica se encaixaria bem nessa apresentação. E que eu poderia ter seguido nessa direção. Essa seria uma boa abordagem. Sim, provavelmente sim... mas somente se eu fosse capaz de traduzir esse conhecimento em uma linguagem que fosse interessante, agradável. Cujas leituras fluíssem, mas que fosse ao mesmo tempo rigorosa, tanto em termos teóricos/conceituais quanto metodológicos. Entretanto, devo reconhecer, a construção do texto, para mim, é um trabalho de natureza artesanal. Um pedaço aqui, outro ali. Volto e releio. Arrumo, completo, expando. Releio, corrijo. Apago, recomeço. Teclado morro acima, por assim dizer. Se eu possuísse essa competência de redação, que efetua a tradução da comunicação científica para uma linguagem mais próxima da realidade daquela utilizada no cotidiano por um público ainda não iniciado, certamente que essa teria sido uma boa opção. Mas minha formação acadêmica clássica não me deu as ferramentas necessárias para fazer esse tipo de tradução. Ainda me sinto muito preso à forma do artigo científico e do texto de livro. Um texto com estrutura formal definida, conhecida.

Tentei ainda... quer dizer, só pensei... em desenvolver uma discussão ao redor de como o estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho contribui para desenvolvimento de um conjunto de competências profissionais e técnicas. E utilizar desse pretexto para introduzir e convidar os leitores a conhecerem o manual de competências que a nossa sociedade científica, a SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, produziu e que serve de guia para a formação e atuação profissional. Assim, eu poderia falar da importância e da necessidade de que essas atividades que aqui se encontram registradas sejam entendidas como um passo de uma longa caminhada. Não podemos nos esquecer que os conhecimentos adquiridos na graduação são uma porta de entrada para um mundo de conhecimento e aplicação que precisa ser explorado e aprendido por aqueles que desejarem se dedicar a um campo tão excitante e desafiador como o da POT!!!! Antes que me esqueça, essa coisa de primeiro passo, uma porta, deve ser entendido no contexto daquele provérbio chinês que diz que uma jornada de mil quilômetros começa com o primeiro passo...

E por fim, eu cheguei mesmo a pensar em adotar nessa apresentação uma abordagem pouco convencional ☺. Em um momento de desespero em relação aos prazos apertados para produção do livro, depois de meu computador ter queimado e de ter perdido todos (e isso não é figura de linguagem) os meus arquivos, cheguei a cogitar em seguir pelo caminho da mitologia grega!!! Afinal, muito de nossa cultura deles provêm e parece que eles discutiram quase tudo que existe para se refletir e debater. Os deuses do Olimpo certamente não me faltariam... Se você chegou até aqui, peço que fique comigo mais um pouco e tentarei explicar. Se fará sentido ou não, eu ainda não sei... Conta o mito que a deusa Mnemósine (a deusa da lembrança e da memória) teve um tórrido relacionamento de nove dias e meio de amor com seu sobrinho, Zeus (o deus da luz e da razão). Depois de um ano, ela deu à luz nove filhas, as nove musas: Calíope (poesia épica), Clio (história), Erato (poesia romântica), Euterpe (Música), Melpômene (tragédia), Polímnia (hinos), Terpsícore (música), Tália (comédia) e Urânia (astronomia).

São às musas (inspiradoras) que os artistas da antiguidade recorriam por inspiração para a produção de suas obras. Assim, no auge da minha falta de ideias, a elas me voltava, com um pedido de socorro frente à página em branco. E, se digno me julgassem da sua mercê, quem sabe viriam ao meu socorro. E aí, imaginava que poderia desenvolver uma linha argumentativa ou uma ideia que girava ao redor de como um livro como este, que registra as experiências reais de estágio, deixa uma marca na história. Um testemunho de como se desenvolvem não somente as atividades de ensino e/ou extensão associadas ao campo profissional, mas como evolui o próprio campo profissional. Nesse caso, se colocarmos em perspectiva os inúmeros volumes que já foram produzidos e editados ao longo dos anos pelos professores da disciplina de estágio da Unesp – Bauru, compondo uma impressionante e inigualável coleção de registros desse tipo de experiência.

Se você chegou até aqui, peço desculpas pelas (não) ideias inacabadas e não desenvolvidas. Acho que fui tomado um pouco pelo *Zeitgeist* (espírito do tempo) que paira ao nosso redor. Tempos difíceis, muitos estímulos, dificuldade de concentração, sentimento de desorientação frente a um mundo que parece não fazer muito sentido. É por isso que decidi fazer uma apresentação muito sucinta, direta e o mais objetiva que pude imaginar. É por isso que quero agradecer aos colegas e amigos da Unesp – Bauru pela confiança (espero que não se arrependam muito...) e pela oportunidade de poder contribuir com essa obra. Ele (o livro) reafirma o compromisso da universidade pública com a formação de qualidade de seus alunos, ao mesmo tempo que se ergue como uma valiosa contribuição ao nosso campo de pesquisa e atuação. Uma fonte de referência teórica e prática da POT. Por este motivo, nosso reconhecimento e gratidão pelo belo trabalho realizado.

Aos estudantes, que tiveram a oportunidade de experimentar não somente as atividades específicas de estágio, mas que também aceitaram o desafio de registrar e apresentar à sociedade e ao escrutínio de seus pares suas reflexões sobre o processo de ensino e aprendizagem, quero ressaltar a oportunidade ímpar que se apresentou. A sociedade necessita do seu trabalho competente e diligente no enfrentamento dos graves problemas que se apresentam nesse primeiro quarto de século. Vivemos em tempos de transformação e ruptura e as aprendizagens que vocês tiveram ao longo do curso, os valores sobre os quais esse processo se deu, lhes acompanharão por toda a sua vida.

Que esse trabalho contínuo, consistente e diligente possa servir como fonte de inspiração e guia nesses tempos atribulados. Se me for possível usar uma última imagem, que as luzes da ciência sejam como um farol que nos guie em segurança através da escuridão da ignorância.

Salvador, 03 de outubro de 2022.

Adriano de Lemos Alves Peixoto

Psicologia Organizacional e do Trabalho

Prática de estágio em POT no período pandêmico: desafios superados

Vitória Oliveira Ferreira
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

A formação e a atuação do psicólogo são alvo de estudos há décadas. As mudanças nas formas de trabalho desses profissionais foram acompanhadas por mudanças na forma de pensar sobre essa atuação, o que levou a novas formas de pensar também nessa formação.

O contexto atual, caracterizado por constantes e rápidas mudanças nas organizações e na sociedade, tem exigido um novo perfil do psicólogo organizacional, mais estratégico, com capacidade para gerir pessoas, gerar transformações e proporcionar melhoria na qualidade de vida (RAMOS *et al.*, 2017). Assim, essas novas exigências se mostram ligadas a necessidades sociais, superando ideais tecnicistas e tradicionais, fazendo-se necessária a prática de uma visão sistemática.

Para fazer frente às novas questões, ao psicólogo organizacional e do trabalho tem-se solicitado lidar com conceitos mais abrangentes e dinâmicos de organização, quais sejam, compreender os significados e sentidos atribuídos ao trabalho e às profissões, bem como relações entre as organizações e o meio. Em seu artigo, Borges *et al.* (2005) concluiu que, no que se refere aos profissionais, as oportunidades percebidas bem como as dificuldades de formação enfrentadas por eles demandam um investimento contínuo em oportunidades de reciclagem e de formação pós-graduada, as quais devem enfatizar o desenvolvimento da capacidade reflexiva e propositiva (proativa), bem como uma abordagem multidisciplinar sobre o mundo das organizações e do trabalho.

A formação em psicologia permite uma variedade de atuações para o recém-formado, principalmente se este tiver oportunidades de atuar em diferentes campos durante sua formação, na modalidade de estágio supervisionado. Borges e seus colaboradores (2005) descrevem diversos enfoques da Psicologia Organizacional e do Trabalho e concluem que existem possibilidades concretas de se desenvolver nos diferentes enfoques descritos.

No entanto, é necessário que o trabalho para a formação de futuros psicólogos seja feito com cuidado para que não torne essa formação precária. O resultado da precariedade na formação do psicólogo organizacional é “a produção de um profissional com baixo nível de conhecimento, com formação metodológica científica mínima, com domínio de algumas técnicas dispersas e limitado exercício crítico sobre o contexto da sua atuação” (RAMOS *et al.*, 2017, p. 119).

Além disso, diversas variáveis podem interferir na formação e atuação de psicólogos organizacionais. Ramos e seus colaboradores (2017, p. 119) constatam que a formação dos psicólogos que atuam nas organizações necessita “focar o desenvolvimento dos comportamentos profissionais esperados pela sociedade e pelo mercado de trabalho”. Assim, se faz necessário

que nessa formação se priorize o ensino que torne capaz a análise e compreensão dos processos organizacionais e/ou das problemáticas relacionadas ao seu campo de atuação.

Além do foco na atuação dentro dos ambientes organizacionais e sua relação com o meio, o próprio ambiente acadêmico deve primar pelo aperfeiçoamento da formação crítica, acadêmica e científica do psicólogo organizacional, de forma que ele vá além do que lhe é demandado pelo mercado de trabalho, caso seja demandado por uma atuação meramente tecnicista (RAMOS *et al.*, 2017).

Dessa forma, o estágio supervisionado surge como um potente instrumento de formação, não apenas perante as demandas do mercado de trabalho, mas também para a formação crítica dos futuros psicólogos. Em um trabalho realizado com o objetivo de discutir os aspectos teóricos e práticos que influenciaram a formação profissional do discente em Psicologia, tendo como foco o estágio supervisionado, Martins-Silva *et al.* (2015, p. 1336) teve como relato dos respondentes que, “no que tange à inserção no mercado de trabalho, o estágio supervisionado proporcionou o primeiro contato com o ambiente organizacional fornecendo as primeiras experiências para lidar com esse contexto”.

O estágio supervisionado também contribuiu para o desempenho profissional. Ainda segundo os participantes do estudo acima mencionado,

[...] adquirir conhecimento sobre as possíveis atuações na área de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipes, entre outros); segurança na atuação profissional devido ao conhecimento adquirido e à vivência prática obtida; e permitiu a realização de autoavaliação enquanto profissional. (MARTINS-SILVA *et al.*, 2015, p. 1336).

Outro aspecto destacado por Martins-Silva *et al.* (2015) foi “o processo de formação educacional e profissional dos discentes, sobretudo em termos da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e prática”, que permitiu articular os conhecimentos teóricos e metodológicos na vivência do contexto real de uma organização em que as suas ações e decisões têm implicações concretas na dinâmica organizacional e das pessoas que nela atuam. Isso reforça a importância de uma sólida formação, concluída com o estágio supervisionado.

Portanto, a possibilidade de trabalhar em uma organização através de um estágio supervisionado transmite ao estagiário não apenas conhecimentos e técnicas de atuação, mas também uma visão crítica sobre seu trabalho e o ambiente em que está inserido. Através deste relato de experiência de estágio, espero conseguir transcrever algumas das atividades que realizei durante minha jornada do estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho no curso de Psicologia pela Faculdade de Ciências da Unesp de Bauru. O estágio foi realizado em uma empresa chamada Alliage S/A Indústria Médico Odontológica, localizada em Ribeirão Preto, São Paulo.

Relato de estágio

Trabalhei na empresa Alliage durante o ano de 2020, onde pude me desenvolver tanto profissionalmente quanto pessoalmente, pois nela tive a oportunidade de aprimorar meus conhecimentos do setor de Recursos Humanos, reafirmando meu interesse e admiração por este setor tão significativo na vida de todos os funcionários. Além disso, conheci pessoas que me incentivaram e me orientaram durante minha jornada, contribuindo para minha formação enquanto profissional de Recursos Humanos e como ser humano.

Minha jornada na Alliage teve início em agosto de 2020, quando me candidatei para a vaga de estágio em Recursos Humanos (RH). A descrição da vaga indicava que o trabalho seria relacionado ao recrutamento e à seleção de pessoas, bem como à documentação advinda de tais processos. O processo de seleção era constituído por análise de currículo, uma entrevista com a analista de recursos humanos da empresa, Manuela Mazine, uma apresentação para a equipe de RH do tema “comunicação não-violenta”, seguida de uma entrevista com a gestora da área, Roberta Gomes.

Após entregar a documentação necessária para a admissão e regularizar minha situação com a universidade, iniciei o trabalho no mês de setembro. Desde o princípio, fui bem recebida e acolhida, principalmente pela outra estagiária de recursos humanos, Geovana, que já estava na empresa havia alguns meses. Mesmo com um volume de trabalho crescente, a equipe introduziu meu trabalho de forma gradativa, sempre se mostrando solícita para o esclarecimento de dúvidas e demais questões relacionadas às atividades.

Antes de continuar o relato, é necessário pontuar algumas questões sobre a situação na qual a empresa se encontrava. Por se tratar de uma empresa do ramo médico-odontológico, a Alliage se encontrava em um momento atípico de sua história. Devido à epidemia do coronavírus, a demanda por produtos e insumos desse ramo cresceu aceleradamente, de modo que a produção precisou aumentar de forma exponencial. Para conseguir aumentar a produção, novos turnos de trabalho foram criados, bem como novas vagas para diversos cargos. A maior demanda era por ajudantes e auxiliares de produção, mas também havia vagas para a área comercial, financeira e de engenharia.

Meu primeiro dia na empresa foi constituído pela integração, apresentada por Manuela. Eu e um outro novo funcionário, do setor comercial, fomos apresentados à história da empresa, bem como sua situação naquele momento. Também nos foram apresentados eventos que a empresa costumava fazer todos os anos, mas que tiveram sua continuação interrompida pela epidemia, já que causariam aglomerações. Além desta introdução, nos foi solicitado para realizarmos alguns treinamentos através de uma plataforma *on-line*. Tais treinamentos apresentavam a

missão, visão e valores da empresa, bem como questões éticas e comportamentais. Além da apresentação destes conteúdos, também fomos avaliados por essa plataforma *on-line*.

Fizemos uma breve visita em todos os setores, o que me deixou bastante impressionada com o tamanho da empresa, e empolgada para iniciar o trabalho. O setor de recursos humanos está localizado próximo a uma das saídas da indústria, o que eu acredito que seja uma boa estratégia para aproximar os funcionários ao departamento de RH.

Logo fui introduzida ao que, de fato, seria meu trabalho, os processos de recrutamento e seleção. Inicialmente eu deveria acompanhar algumas entrevistas e reuniões com gestores para alinhamento de questões relacionadas às vagas. Além disso, também me foi designada a tarefa de ligar para agendar os exames médicos admissionais dos futuros funcionários.

Dentre as atividades que acompanhei, destaco o processo seletivo, pois pude entrar em contato com candidatos de diversas vagas, níveis de formação e regiões do país – uma vez que o processo era realizado de forma *on-line*. No momento em que trabalhei na empresa, devido ao cenário atípico que descrevi anteriormente, diversos cargos tinham vagas abertas, principalmente ajudantes e auxiliares de produção.

As entrevistas para as vagas de ajudantes e auxiliares de produção eram realizadas presencialmente e de forma coletiva, com diversos candidatos no auditório da empresa – tentando-se manter o distanciamento e outras medidas de segurança. Após uma breve apresentação sobre a empresa e os cargos, era aplicado um teste palográfico, sob a supervisão da psicóloga e analista de RH. Sequenciando o processo, eram entregues fichas para que os candidatos escrevessem alguns dados pessoais, como nome completo, telefone, *e-mail*, assim como algumas informações sobre as experiências profissionais anteriores dos candidatos e contatos de referência, quando possível.

Simultaneamente ao preenchimento das fichas, as entrevistas com os candidatos eram realizadas ainda no auditório. As perguntas consistiam principalmente na investigação de experiências anteriores de trabalho, principalmente em indústrias, bem como algumas perguntas relacionadas à disponibilidade dos candidatos para os turnos de trabalho.

Terminada esta etapa do processo, a equipe de recrutamento e seleção se reunia para discutir quais candidatos seguiriam para as próximas etapas que consistiam em uma entrevista com o gestor do setor em que o candidato trabalharia, e nos casos de algumas vagas, testes complementares para avaliação de requisitos para as vagas. As fichas dos selecionados eram separadas e levadas aos gestores. Então, eu ligava para agendar as entrevistas destes candidatos com os gestores dos setores. Foi um contato interessante com trabalhadores destes setores, no qual pude conhecer um pouco melhor os perfis de candidatos diferentes.

As entrevistas com os gestores ocorriam de forma individual. Terminada esta fase, eles e a equipe de recrutamento e seleção se reuniam para discutir quais candidatos estavam aprovados, para que o processo seletivo tivesse continuidade. Assim, também fazia parte das minhas atividades ligar para os candidatos aprovados para lhes comunicar e orientar sobre as etapas seguintes, relacionadas à documentação. Este momento era particularmente alegre e emocionante, pois muitos comemoravam e mostravam o quanto estavam felizes pela conquista da vaga. Nesta ligação, eu os orientava sobre a documentação que deveriam levar para que sua admissão fosse efetivada. Era necessário que eles fossem até a empresa para buscar uma pasta que continha a lista de todos os documentos necessários para a admissão, o encaminhamento para o exame admissional, uma carta para o banco, para a abertura da conta salário, instruções de como se cadastrar na plataforma de treinamentos *on-line*, bem como quais treinamentos deveriam ser realizados até sua integração. Havia ainda instruções sobre o dia e horário dos exames admissionais e da entrega de todos os documentos necessários.

No dia agendado com o candidato aprovado, eu o esperava para checar e recolher seus documentos. Caso eles estivessem completos, eu lhe entregava uma carta de aceite da vaga, para que ficasse registrado o aceite da vaga sob o salário informado e com os benefícios regulamentados a que tinha direito. Também lhe entregava o guia de benefícios da empresa, que continha as informações referentes a todos os benefícios oferecidos pela empresa, como vale-alimentação, vale-transporte, seguro de vida, convênios médicos, odontológicos, convênios com universidades, entre outros.

Neste dia ainda, eu lhes explicava sobre como seria sua integração, solicitando que realizassem os treinamentos da plataforma *on-line*, e informando que deveriam escolher os benefícios que desejavam para assiná-los no dia da integração. Também esclareceria possíveis dúvidas.

Durante a semana, era de minha responsabilidade montar os *kits* para os novos funcionários, que tinha como intenção fazê-los se sentir bem-vindos e acolhidos em seu novo ambiente de trabalho. Como as integrações ocorriam às segundas-feiras, neste dia os *kits* deveriam estar prontos, aguardando os novos funcionários no auditório.

Também no dia da integração, eu acompanhava os novos funcionários no início de sua jornada na empresa. As atividades começam pela manhã, com uma apresentação sobre a história da empresa e seus produtos, seguida de uma apresentação sobre atividades promovidas pela área de Recursos Humanos para integração dos funcionários, como festas e confraternizações – ocorridas antes da pandemia. Então, os novos funcionários eram levados a conhecer a empresa em uma rápida visita por todas as áreas, para serem novamente levados ao auditório para que fossem passadas instruções da área da Garantia da Qualidade e demais instruções técnicas.

No horário de almoço, eu e a outra estagiária os levávamos para o refeitório para almoçar com eles e explicávamos sobre seu horário de almoço, assim como mostrávamos as áreas de convívio para descansarem após a refeição. Após o almoço, deixávamos que utilizassem o tempo restante de forma livre, até o período da tarde, em que ocorria a apresentação do setor de segurança do trabalho sobre regras e procedimentos de segurança. Por fim, eu levava alguns documentos para que eles assinassem. Dentre eles, o dos benefícios a que tinham direito, seu contrato de trabalho e suas carteiras de trabalho já assinadas pela gerente de Recursos Humanos.

Semanalmente ocorriam reuniões com todos os funcionários do setor de RH para alinhamento das atividades do setor. No período em que participei, acontecia um programa de *trainees* da empresa, no qual cinco ficavam durante um mês em um setor da empresa e faziam um projeto para cada setor em que passavam (*job rotation*). Nessas reuniões semanais, pude acompanhar a apresentação dos projetos dos *trainees*, o que trouxe novas perspectivas para meu trabalho.

Além dessas atividades, destaco também um processo seletivo para a vaga de Executivo de Vendas de Imagem, no qual entrevistei candidatos de diferentes regiões do país (*on-line*). Como a empresa possui diversas filiais no Brasil, o crescimento na demanda de produtos gerou também o crescimento na demanda por profissionais para vendê-los. Este foi o caso da vaga de Executivo de Vendas de Imagem, cujas demandas estavam nas regiões Norte, Nordeste e Sul.

Seguindo as orientações de minha supervisora na empresa, iniciei fazendo a triagem de currículos que tinham se candidatado em um *site* de vagas. Depois, liguei para os candidatos por telefone para fazer um primeiro contato, perguntando mais sobre suas experiências e expectativas com a vaga. Também neste momento, marcava as entrevistas. Foi enriquecedor poder conversar com pessoas tão diferentes, com histórias ricas e diversas. Além disso, foi inovador para mim realizar entrevistas de forma virtual, um cenário novo para muitos profissionais da psicologia.

Após a entrevista, reportava para a minha orientadora sobre os candidatos, explicando de forma geral suas respostas e comportamentos, indicando quais eu indicaria para a fase seguinte do processo seletivo. Com a aprovação dela, emitia um *e-mail* para informar aos candidatos que não haviam sido aprovados e ligava novamente para os aprovados para orientar sobre as fases seguintes. Essas fases consistiam em testes de perfil e entrevistas com os gestores da área.

Além dessas atividades rotineiras, tive a oportunidade de trabalhar também com a organização de eventos pela empresa. Um deles foi a organização e a entrega de cestas de Natal para todos os funcionários no final do ano. Ao final de todos os anos, a empresa faz uma

grande festa como forma de confraternização entre os funcionários, mas como enfrentávamos um cenário pandêmico, não foi possível organizar a festa. Assim, como forma de comemorar o final de mais um ano de trabalho e realizações, a empresa entregou uma cesta com diversos cortes de carne para cada funcionário como comemoração e reconhecimento do trabalho realizado.

Foi importante participar deste momento para aprender sobre organização de uma atividade que incluísse todos os funcionários de uma grande empresa, assim como a logística de uma grande distribuição como esta. Além disso, adquiri a experiência de repensar uma atividade para adaptá-la em um momento em que não seria possível sua realização da forma tradicional. Outros eventos como o Dia das Crianças, a comemoração dos aniversariantes do mês, dia da gratidão ocorreram de forma semelhante, adaptados para uma rotina de trabalho perante uma pandemia, sem a possibilidade de realizar eventos com aglomeração de pessoas. Outro evento de destaque foi o Prêmio Vida, que tem como objetivo reconhecer o trabalho dos funcionários que completam cinco anos de empresa ou múltiplos de cinco (dez anos, 15 anos etc.).

Em condições normais, este prêmio seria entregue em uma comemoração com todos os funcionários, mas nas circunstâncias possíveis, ele foi entregue individualmente pelos diretores da empresa. Este momento é muito importante para os funcionários, pois pode-se perceber como eles se sentem reconhecidos com este prêmio, felizes por estarem trabalhando na empresa e construindo sua história com ela.

É marcante em seus discursos falas comuns como associação ao tempo em que trabalham na empresa com momentos de sua vida pessoal, como nascimento dos filhos e netos. Estas falas demonstram a importância e a materialização do trabalho na vida das pessoas, já que grande parte do seu dia ocorre enquanto estão trabalhando.

Por fim, após completar as horas necessárias para cumprimento do estágio em campo, priorizei terminar outras atividades de estágio exigidas para o final do curso. Novamente destaco a generosidade e o apoio que encontrei em toda a equipe, principalmente de minha companheira estagiária Geovana e de minha supervisora Manuela.

Considerações finais

O trabalho do psicólogo deve ocorrer em diversos ambientes. Para isso, sua formação também deve percorrer diversas teorias e práticas. Dentre essas possibilidades, os ambientes organizacionais oferecem muitas oportunidades de trabalho para o estagiário em Psicologia. Sem abandonar o aperfeiçoamento da formação crítica, acadêmica e científica do psicólogo organizacional, o estágio supervisionado é a maneira que o estagiário tem para ir além do que

lhe é demandado pelo mercado, articulando conhecimentos teóricos e práticos permeados por uma visão crítica.

Essa experiência foi um privilégio em minha formação e fez com que minha estima pelo trabalho do psicólogo nos setores ligados à área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas crescesse e me fortificasse, me dando a certeza de que é nestas áreas que pretendo atuar profissionalmente nos próximos anos.

Ressalto também a relevância de meu supervisor de estágio pela universidade que, com sua disponibilidade, atenção e dedicação, tornou possível minha atuação na empresa. Eu e todos da turma de estágio contamos com seu apoio e supervisão, sempre nos oferecendo um olhar amplo e inovador sobre questões que apareciam pelo caminho. Sua orientação foi de suma importância para o bom trabalho que desenvolvemos.

Dessa forma, concluo meu relato de estágio, reforçando que é muito difícil transcrever todas as experiências vivenciadas e todos os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio. No entanto, o saldo é bastante positivo, tornando-me grata pela oportunidade e orgulhosa do trabalho desenvolvido. Os setores como Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, pelos quais já possuía tanto afeto, se tornaram meu maior objetivo em minha nova jornada pelo mercado de trabalho.

Referências

BORGES, L. *et al.* O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 101-139, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v5n2/v5n2a05.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2021.

MARTINS-SILVA, P. de O.; SILVA JUNIOR, A. da; LIBARDI, M. B. A. de O. Psicologia Organizacional e do Trabalho: relato de experiência em estágio supervisionado. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 35, n. 4, p. 1327-1339, dez. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932015000401327&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 01 mar. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703000722014>.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; FEITOSA, I. O. Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 114-120, jun. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 01 mar. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12866>.

Atividades remotas de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho no Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas “Professora Adriana Chaves” – IEP3

Gabriel Ribeiro Cabral
Carolina da Silva Maeda
Mário Lázaro Camargo

Introdução

O presente capítulo é resultante da experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), realizado por um discente do curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), junto ao Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas “Professora Adriana Chaves” (IEP3) no ano de 2021. Tem como objetivo apresentar algumas vivências que o período remoto proporcionou em uma instituição pública de educação, mais especificamente, ligado às demandas dos Núcleos Locais do IEP3, como o recrutamento, a seleção e a integração de um estagiário de informática e a produção de um manual didático de informações e procedimentos dos Núcleos Locais do IEP3.

Caracterização do IEP3 e de seus Núcleos Locais

O IEP3 é caracterizado como uma Unidade Complementar da Unesp, modalidade de Instituto Especial que está vinculado à vice-reitoria da universidade. Sendo constituído em 2018 pela Resolução Unesp nº 79, é fruto da transformação de outras duas instituições: o Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas (Cenepp) e o Núcleo de Educação a Distância (NEaD) com as seguintes finalidades:

- I - Promover a pesquisa em práticas pedagógicas e em metodologias inovadoras de ensino, apoiadas no uso de tecnologias digitais de informação e comunicação;
- II - Contribuir, articular e desenvolver políticas para as ações concernentes à formação acadêmica e profissional, em parceria com a comunidade acadêmica, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Em vista disso, ao se ressaltar a formação acadêmica e profissional da comunidade unespiana, uma das características que mais chama a atenção no IEP3 são os Núcleos Locais de Apoio, caracterizados como pequenos grupos constituídos por docentes, discentes e servidores técnico-administrativos, que em cada unidade universitária (ex: Faculdade de Ciências) se organizam voluntariamente, para planejar e realizar atividades para a comunidade local ou para toda a Unesp, de acordo com as necessidades, visando garantir um fórum de diálogo permanente sobre as políticas públicas e práticas pedagógicas do ensino superior (PORTARIA IEP3 – Unesp n. 002 de 17/8/2020).

De acordo com seu regimento, o IEP3 é composto por 34 núcleos locais com, aproximadamente, 680 membros, assim como ilustrado na foto abaixo:



NÚCLEOS LOCAIS DO IEP3 - UNESP



PRINCIPAIS DIRETRIZES DOS NÚCLEOS LOCAIS

- | | |
|--|--|
| <p>I. Construir, junto ao Conselho Executivo, um Plano de Desenvolvimento da Unidade Complementar (PDOC), que tenha objetivos amplos e capilares que integrem nossa comunidade, entorno, principalmente, dos objetivos de Ensino, indissociado da pesquisa e da extensão universitária;</p> | <p>II. Identificar demandas locais dos cursos de graduação e de pós-graduação e Planejar ações que possam atender estas demandas, com o apoio do IEP3 Local;</p> |
| <p>III. Promover espaços formativos, que envolvem o aprimoramento das práticas pedagógicas dos professores, mas também, que incluem ações educativas de toda a comunidade acadêmica, que implicam o desenvolvimento profissional, de servidores e estudantes, em interface com as áreas da educação, saúde e segurança;</p> | <p>IV. Estimular o engajamento de nossa comunidade em atividades e projetos para o aprimoramento das práticas pedagógicas e de desenvolvimento profissional, abrangendo diferentes dimensões e a diversidade de contextos: fundamentos do ensino superior, documentos legais, projetos políticos pedagógicos dos cursos; planejamento; metodologias e recursos variados; avaliação; e replanejamento. Incluindo o desenvolvimento profissional do professor para engajamento em projetos em diferentes áreas do ensino.</p> |

Cada núcleo conta com dez representantes titulares e dez representantes suplentes, que têm autonomia para propor atividades, em consonância com as quatro áreas de atuação do IEP3. Essas áreas de atuação encontram-se na Resolução n° 79 e são definidas do seguinte modo:

ÁREAS DE ATUAÇÃO DO IEP3	
ÁREA I. Pesquisa, produção e divulgação científica em educação e formação profissional	ÁREA II. Formação continuada de professores e de outros profissionais
ÁREA III. Apoio e assessoria pedagógica para a Unesp	ÁREA IV. Produção e organização de material pedagógico

A exposição dessas áreas ajuda a entender também quais são as atividades com maior destaque nos núcleos, como: a produção de materiais pedagógicos e a discussão de metodologias ativas; palestras, cursos e oficinas.

Processo de recrutamento, seleção e *onboarding* do estagiário de informática

O enfoque pedagógico permeia todas as ações do instituto, assim, foi aberto campo de estágio para atuação de estagiários de informática e Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), dando oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem para alunos do Colégio Técnico Industrial (CTI) “Prof. Isaac Portal Roldán” e do curso de Psicologia da Unesp de Bauru.

Por isso, o processo de recrutamento, seleção (R&S) e integração organizacional (ou *onboarding*) de um estagiário de informática constitui-se como parte do estágio de POT, dentre outras atividades. Nesse contexto, a fim de uma melhor explicação das atividades desempenhadas no estágio, deve-se primeiro fazer algumas considerações teóricas sobre o processo destacado.

O processo de recrutamento pode ser definido como a etapa inicial ou a porta de entrada para trabalhadores e estagiários, visando o preenchimento de vagas abertas em uma organização ou instituição por pessoas que apresentam características potenciais do perfil potencial requerido (FRANÇA, 2007; GONDIM; QUEIROGA, 2013). A partir do momento em que ocorre a atração dos candidatos à vaga, o processo seletivo se inicia com o objetivo de se avaliar quais candidatos possuem as características ideais para o posto, utilizando-se dos mais variados instrumentos para seleção, como: análise de currículo *vitae*, testes de papel e lápis, provas de conhecimentos gerais e específicos, tradicionalmente usados nos concursos públicos, até dinâmicas de grupo, entrevistas, cartas de recomendação e avaliação psicológica, mais utilizadas no setor privado (GONDIM; QUEIROGA, 2013).

No entanto, como apontam Lima e Toledo (2011), é importante salientar que, antes do processo de recrutamento e seleção se iniciar, a instituição deve definir o processo de abertura da vaga e os requisitos necessários para o seu preenchimento. Esse tipo de planejamento estratégico auxilia na organização do processo, na quantidade e nas características que os sujeitos necessitam para ocupar aquele posto, como conhecimentos prévios, formação acadêmica e profissional, características da personalidade, comportamentos e habilidades técnicas (LIMA; TOLEDO, 2011). A partir da contratação de um novo membro, é necessário realizar o processo de socialização ou integração organizacional (*onboarding*) do novo membro à equipe, isto é, o processo no qual a organização recebe os novos trabalhadores e os integra a sua cultura, contexto e sistema (CHIAVENATO, 2014).

Com base nas exposições acima mencionadas, o processo seletivo para a admissão de um novo estagiário de informática se sucedeu. Primeiro, o processo de recrutamento se deu com

a divulgação da vaga em forma de fôlder, o qual foi encaminhado ao Colégio Técnico Industrial “Prof. Isaac Portal Roldán” que divulgou a vaga internamente. O conteúdo do fôlder descrevia os requisitos e as habilidades necessários para que os alunos do colégio se inscrevessem, além de explicitar um canal pelo qual deveriam enviar documentos e preencher informações básicas pessoais. Os candidatos também deveriam, em poucas palavras, fazer uma carta de apresentação, mencionando as suas experiências com os requisitos da vaga.

Os candidatos que pleitearam a vaga seguiram as instruções e, após serem recolhidas as informações, foi agendado com cada participante uma data para realização de uma entrevista em formato remoto utilizando-se de um aplicativo de videochamadas, devido às circunstâncias proporcionadas pela pandemia de Covid-19. O processo de construção do roteiro de entrevista foi baseado na cooperação do estagiário de Psicologia e de dois membros do conselho executivo. Sempre levando em consideração a literatura orientativa da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), foram listadas as habilidades comportamentais e técnicas que o(a) estagiário(a) de informática deveria ter.

Após a análise dos currículos e a realização das entrevistas com todos os candidatos, algumas reuniões foram marcadas entre os membros do IEP3 participantes do processo seletivo e a escolha do estagiário foi feita. Nesse ínterim, foram preparados *feedbacks* personalizados para cada participante sobre seu desempenho no processo seletivo e que, posteriormente, lhes foram enviados, de maneira a respeitar o processo ético envolvido no processo de recrutamento e seleção na instituição (GONDIM; QUEIROGA, 2013).

A pedido do IEP3, o processo seletivo tem uma abordagem focada na experiência e aprendizagem do candidato e futuro estagiário. Na história das seleções no instituto, muitos alunos têm ali sua primeira experiência com entrevista de seleção, aplicação de testes e dinâmicas de grupo, verbalizando, muitas vezes, nervosismo e curiosidade sobre todo o processo. Desta forma, o objetivo é encontrar um aluno que tenha as habilidades técnicas e comportamentais que possam agregar valor às atividades, mas sempre pontuando aos demais todas as suas potencialidades e possíveis melhorias, tornando a seleção um espaço de experimentação e conhecimento para os alunos do curso técnico. Tal abordagem mostra-se convergente com a tendência de grandes corporações que se preocupam com a experiência do candidato ao longo de seu processo seletivo (MILES; MCCAMEY, 2018).

Desse modo, se deu o processo de socialização (*onboarding*) do estagiário à equipe do IEP3 de forma remota, dadas as condições pandêmicas. Como forma de situá-lo à nova equipe, foi realizada uma apresentação em videochamada junto a alguns membros do IEP3, que objetivou conhecê-lo melhor, introduzi-lo à instituição, contando um pouco da história e características do órgão, explicar alguns procedimentos burocráticos sobre sua contratação, tirando eventuais

dúvidas sobre o processo. Por fim, pedimos para que o candidato avaliasse o processo seletivo e de integração ao qual foi exposto e nos contasse sobre seus sentimentos e expectativas a respeito desse novo desafio em sua carreira profissional.

Produção do manual de descrição de procedimentos sobre os Núcleos Locais

Após a criação do Instituto, surgiu a necessidade de compartilhar procedimentos entre as sedes de Bauru e São Paulo. Com o intuito de registrar, compartilhar e aperfeiçoar as atividades, foi construído o manual de procedimentos dos Núcleos Locais IEP3, o qual pode ser definido como um projeto de cunho informativo, à medida em que descreve para a comunidade acadêmica unespiana uma série de procedimentos e características organizacionais sobre os Núcleos Locais. Não só isso, o manual também é educativo, pois tenta esclarecer a razão de ser do IEP3 enquanto Unidade Complementar disposta a promover divulgação científica sobre metodologias inovadoras na área de educação.

Com o objetivo de compreender a ideia de um manual de procedimentos, torna-se importante definir aquilo que se chama de programas e projetos em POT. Segundo Mourão, Borges-Andrade e Gondim (2013), há um relativo consenso acadêmico de que programas são instrumentos que organizam e articulam um conjunto de ações para atingir um objetivo, definido com base em um diagnóstico situacional, de um determinado problema ou demanda percebida. Já projetos e atividades são representativos de um conjunto de operações e ações vinculadas ao programa, isto é, fazem parte de um programa como etapas dele. Além disso, enquanto projetos têm ações limitadas no tempo, as atividades podem se referir a ações permanentes ou contínuas.

Assim sendo, pode-se definir a demanda deste programa (construção do manual) enquanto uma atividade que surgiu das dúvidas vindas dos membros dos núcleos, comunidade, estagiários e integrantes do instituto que não tinham acesso ou desconheciam as portarias e os ofícios que descrevem os procedimentos dos Núcleos Locais. A partir desse material, o manual foi sendo construído com o objetivo de explicar e demonstrar o impacto da atuação e das atividades oferecidas, além de descrever os procedimentos da forma como são realizados atualmente pela secretaria executiva e que ainda não foram transmitidos à comunidade via ofício ou portaria.

Conforme o propósito do instituto de levar formação e discussão sobre práticas educativas para todos, o manual foi escrito em uma linguagem simples e de fácil entendimento com uma versão em .pdf para ser mais atrativa. O material servirá como subsídio para o *site* (que está em processo de atualização), podendo ser impresso e facilmente atualizado, por isso se classificando enquanto uma atividade.

O manual foi composto por oito seções e 22 subseções dispostas por meio de perguntas ou afirmações (ex: “Na ausência/vacância de um dos membros de um Núcleo Local, o que deve ser feito?” ou “Áreas de Atuação dos NL-IEP3”).

As seções podem ser brevemente descritas do seguinte modo:

- Introdução (apresenta o manual e o próprio IEP3);
- Informações iniciais (descrição dos núcleos locais e como funcionam);
- Venha fazer parte de um Núcleo Local (requisitos para participar; processo seletivo, em casos de concorrência para uma vaga);
- Interações entre o Núcleo Local e a Secretaria Executiva do IEP3 (organização dos dados dos membros dos NL-IEP3; desligamento de membros; importância do trabalho realizado);
- Metodologia de desenvolvimento e atividades propostas pelos NL-IEP3 (descrições sobre o papel da formação pedagógica continuada e sobre o trabalho coletivo realizado nos NL-IEP3);
- Cadastro de atividades no SISPROEX (eventos realizados nos NL-IEP3);
- Produção de materiais pedagógicos e de divulgação científica (breve explicação sobre os estúdios de gravação e a tarefa do IEP como órgão de divulgação científica);
- Anexos (elementos extras utilizados para melhor compreensão do manual).

Durante o processo de escrita do material, tornou-se clara a importância de sua existência, à medida em que sistematizou procedimentos que anteriormente só seriam disponibilizados em formato oral, pela leitura de portarias e ofícios ou por meio de perguntas enviadas pelo *e-mail* da secretaria executiva do IEP3. Desse modo, como apontam Mishima-Santos, Sticca e Zerbini (2020), tomando como perspectiva o momento atual da pandemia de Covid-19, percebeu-se que o teletrabalho se tornou compulsório para muitos trabalhadores, sendo que muitos nunca haviam realizado suas atividades laborais em formato remoto e nem receberam treinamento, desenvolvimento e educação adequados para tal.

No IEP3, apesar de todas as dificuldades ligadas à pandemia, objetivou-se tentar mitigar tais efeitos nos Núcleos Locais por meio de uma série de eventos e oficinas feitas pelo instituto. Por isso, a produção deste manual visou preencher uma certa lacuna que, até então, não havia sido completamente cuidada. Em outros termos, o objetivo do manual também esteve alinhado a melhorar a comunicação entre os membros do instituto com a comunidade em geral, pois, após a criação do IEP3, a partir das dúvidas, ficou claro que a missão e função do instituto precisavam ser mais bem divulgadas para toda a Unesp e também discutidos e definidos dentro do próprio IEP3. Com a pandemia, o espaço para discussões estratégicas

foi para o ambiente remoto, que não proporcionou todo o tempo e amparo diante de outras demandas urgentes da rotina da organização. Desta forma, a partir do olhar para a rotina de trabalho e procedimentos, foi possível vislumbrar a atuação e importância do IEP3 no seu papel de formação e articulação entre todas as unidades da Unesp e suas categorias profissionais em âmbito sistêmico, ligado a docentes, alunos e servidores técnico-administrativos.

Considerações finais

É importante salientar que, por se constituir enquanto instituto especial na Unesp, com enfoques educacionais e científicos para a formação da comunidade acadêmica unespiana, o IEP3 propõe uma oferta de estágio alinhada com essas diretrizes, de maneira que as tarefas relatadas e descritas nesse capítulo foram escolhidas por serem formativas ao campo de POT (processo de recrutamento e seleção), mas também de aspectos ligados ao instituto, com seu enfoque educativo (manual de procedimentos de orientação sobre os núcleos locais do IEP3).

Nesse sentido, a atuação do estagiário no campo da Psicologia das Organizações e do Trabalho no IEP3 foi marcada por uma vivência significativa na compreensão das relações de trabalho de um ponto de vista mais global. Em outras palavras, como descreve Borges e Álvaro (2013), mesmo tarefas organizacionais, como o recrutamento e a seleção, vistos pelo senso comum como uma aplicação de técnicas simples, exigem, na verdade, diversas competências (tais como: técnicas, reflexivas e políticas) do profissional para desenvolvê-la, ou seja, ações que estão muito além de um tecnicismo ingênuo.

Além disso, estagiar nesta instituição pública permitiu a possibilidade de se inteirar um pouco mais sobre como funciona a atuação de psicólogos(as) nesse setor (público). Mas também, existiram especificidades, como o fato de ser um instituto com uma interface de parte organizacional e ao mesmo tempo, de parte educacional. Como já citado antes, as atividades foram completamente realizadas de forma remota devido à pandemia de Covid-19, portanto, algumas tarefas que poderiam ser cabíveis ao estágio em tempos anteriores não foram feitas, no entanto, houve um grande esforço coletivo para promover atividades remotas de qualidade ao campo de estágio.

Por fim, pode-se ponderar aspectos positivos e negativos do estágio remoto. Alguns aspectos positivos são: a comodidade do ambiente doméstico e maior flexibilidade de tempo para a execução de tarefas, sem a necessidade de utilização de transportes para ir ao local de estágio para a execução delas e a comunicação agilizada e rápida que o formato *on-line* proporciona. Já os aspectos negativos são principalmente a falta de socialização no local de estágio entre membros da instituição, e que o formato *on-line* não dá conta e, por vezes, torna-se até exaustivo quando tenta replicar a mesma experiência por meio de videochamadas; e não

conhecer presencialmente o público-alvo das atividades, isto é, os Núcleos Locais; além disso, como já mencionado, a impossibilidade de realização de atividades existentes anteriormente no campo de estágio, que não podem ser copiadas da mesma forma no formato remoto.

A partir da descrição dos aspectos positivos e negativos, é possível compreender que os sentimentos que esse campo de estágio proporcionou foram ambíguos, ligados à alegria de pertencer a uma instituição pública de educação e formação continuada, mas também de frustração, obviamente devido às circunstâncias limitantes que se vive no mundo todo.

Referências

BORGES, L. de O.; ÁLVARO, J. L. O psicólogo e as relações de trabalho. *In*: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 85-118.

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

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONDIM, S. M. G.; QUEIROGA, F. Recrutamento e Seleção de Pessoas. *In*: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 376-405.

LIMA, A. C.; TOLEDO, C. E. A. Uma abordagem ao recrutamento externo. **III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores**. 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0159.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

MISHIMA-SANTOS, V.; STICCA, M. G.; ZERBINI, T. **Teletrabalho e a pandemia da Covid-2019: um guia para organizações e profissionais**. Ribeirão Preto: Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade de São Paulo (LabPOT/USP), 2020.

MILES, S. J.; MCCAMEY, R. The candidate experience: li it damaging your employer brand? **Business Horizons**, v. 61, n. 5, p. 755-764, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GONDIM, S. M. G. Formulação e avaliação de programas e projetos. *In*: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 201-224.

UNESP. **Resolução da Unesp nº 79 de 05/12/2018.** Dispõe sobre a transformação do Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas “Professora Adriana Josefa Ferreira Chaves” – Cenepp, em “Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas – IEP3 (Profa. Adriana Chaves)”, integrando à sua estrutura o Núcleo de Educação a Distância – NEaD. Disponível em: http://divulga.rc.unesp.br/docs/divulgacoes/F_1587037641.pdf. Acesso em: 25 jan. 2022.

UNESP. **Portaria IEP3 – Unesp N. 002 de 17/8/2020.** Dispõe sobre a constituição dos Núcleos Locais do IEP3, Unidade Complementar – Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas da Unesp “Profa. Adriana Chaves” – IEP3 – Unesp. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/iep3/institucional/nucleos-locais/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

**Relato de experiência de estágio
no cursinho pré-vestibular
ferradura: consolidando
experiências que favorecem a
permanência estudantil**

**Alícia Miatto Labegalini
Edward Goulart Júnior**

Introdução

Os cursinhos pré-vestibulares populares surgiram no contexto educacional brasileiro como uma alternativa ao modelo privado, cujo objetivo está não apenas na aprovação no vestibular, como nos convencionais, mas também na democratização do Ensino Superior Público no Brasil (CASAUT, 2019). Considerando a educação como patrimônio social e direito de todos os cidadãos, podemos questionar o forte caráter elitizado das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas no Brasil.

A universidade pública é a que pertence à cidadania e está a serviço do bem comum definida no Acordo de Santiago, na I Cumbre – Reunião de Reitores de Universidades Públicas Ibero-Americanas, em agosto de 1999 (PEREIRA *et al.*, 2012). A universidade pública no Brasil está, desde seu início, a serviço das classes sociais mais ricas. Em seu início, as IES eram de interesse das famílias mais abastadas como forma de manter esse privilégio social, por meio da graduação em cursos tradicionais como engenharia, direito e medicina (CASAUT, 2019).

A partir da urbanização brasileira e acompanhado pelo êxodo rural, esse contexto resultou, juntamente com outros fatores, na expansão da classe média. Assim, universidades públicas passaram a ser vistas não apenas como forma de manutenção da hierarquia social, mas também como maneira de ascender socialmente, contribuindo para a mobilidade social. Esse processo de acirramento das vagas se deu principalmente entre a década de 1950 e 1960, reforçando o caráter elitista das instituições (CASAUT, 2019).

Com o crescimento do interesse da população em adentrar o Ensino Superior Público, de maneira que são consideradas as de maior prestígio social no Brasil (CASAUT, 2019), as provas vestibulares foram um meio encontrado para seleção e exclusão de candidatos. Tais instituições nunca tiveram vagas suficientes para abarcar toda a demanda da população e, a partir da barreira seletiva que se tornaram os vestibulares, os cursinhos pré-vestibulares apareceram como uma ferramenta para as classes mais baixas.

Nesse contexto, os cursinhos pré-vestibulares se disseminaram e se mostraram um negócio extremamente rentável (CASAUT, 2019). Nessas instituições particulares, apenas as famílias mais abastadas tinham condições de bancar as mensalidades, além da possibilidade de sustentar os jovens durante o tempo de preparação para o vestibular.

Para os jovens de classes mais baixas, existe a necessidade de se inserir rapidamente no mercado de trabalho para colaborar com a renda da família, dificultando os estudos; mesmo quando esses jovens conseguem conciliar estudos e trabalho, essa condição pode comprometer a qualidade do estudo, além da qualidade de vida.

Assim, essa população fica desamparada não apenas no sentido de recursos educacionais, mas também considerando a carência de recursos afetivos, familiares e emocionais (PEREIRA *et al.*, 2012), que servem como suporte durante o período de alta pressão da preparação e provas. Todo esse enredo colabora para que haja uma desigualdade de acesso, deixando esses jovens à mercê do que suas condições socioeconômicas permitem.

Dessa forma, a ascensão dos cursinhos consolidou o público das IES como jovens de classe média e alta, principalmente nos cursos de graduação mais tradicionais mencionados anteriormente, tornando-se praticamente uma condição para a aprovação (CASAUT, 2019).

Nesse contexto, os cursinhos populares surgem a partir de 1970 como alternativa e forma de diminuir a desigualdade social dentro das universidades e facilitar a entrada de estudantes da rede pública (PEREIRA *et al.*, 2012). Há uma apropriação dos métodos dos cursinhos particulares e, em algumas unidades, há também o objetivo de uma educação emancipatória e crítica (CASAUT, 2019).

Tal abordagem crítica se mostra como um antagonista da rede particular, de maneira que, nesses cursinhos, a aprovação no vestibular não é o único fator motivador de ensino, mas também uma transformação social no sentido da democratização do ensino. Há, dessa forma, uma politização na organização e em seu ensino (PEREIRA *et al.*, 2012).

Esse é o caso do Cursinho Ferradura, considerando que, ao longo da experiência de estágio, a organização demonstrou uma identidade extremamente consolidada, sendo uma das prioridades em suas aulas, ações educativas, gestão e escolha de colaboradores. Dessa forma, o caráter politizado mencionado está presente no Cursinho e foi guia durante as atividades realizadas.

Caracterização da organização

O Cursinho Ferradura se constitui como um projeto de extensão da Unesp – Bauru, definido como cursinho pré-vestibular popular, que atua nas cidades de Bauru e Pederneiras, com cerca de 130 alunos no total; sua criação data de 2006. Inicialmente, foi um projeto voluntário, posteriormente sendo incluído no Programa de cursinhos pré-vestibulares gratuitos para alunos egressos de escola pública, passando a ser financiado pela Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Cultura (PROEX) de Unesp.

Dessa forma, o Cursinho se consolidou com as bolsas de auxílio para seus colaboradores, conseqüentemente caminhando mais perto de uma de suas características identitárias mais fortes atualmente: uma maneira de promover a permanência estudantil, sendo uma ferramenta democrática, que visa a inclusão social.

Para os alunos, busca dar escopo para que ingressem em universidades públicas, principalmente a Unesp, colaborando com ações afirmativas como auxílio para isenções de taxa das provas, fornecimento de *notebooks* e internet durante o período de pandemia, para o ensino remoto, entre outros.

Por outro lado, em relação aos professores e outros colaboradores, há preferência por aqueles que sejam do mesmo contexto social dos educandos. Assim, o auxílio colabora também com a permanência estudantil desses colaboradores no contexto da universidade. Durante os processos seletivos para professores, houve uma busca ativa por ex-alunos do cursinho, procurando justamente favorecer uma continuidade desse processo de permanência na universidade, além da entrada no mundo do trabalho.

É relevante pontuar que a educação no cursinho Ferradura não se limita à aprovação no vestibular, mas pensa uma experiência educativa emancipatória, a partir da democratização do Ensino Superior, considerando o ensino como um ato político. Isso se observa a partir dos parâmetros exigidos de seus professores em sala de aula: a equipe gestora demanda que haja um diálogo com os alunos, no sentido de relacionar os conteúdos apresentados com a realidade destes, pensando o público que frequenta escolas públicas.

Mesmo o projeto político pedagógico leva em consideração que muitos dos alunos tenham de conciliar trabalho e estudos, além de outras questões, como a necessidade de aprimorar a formação básica, consolidar ainda mais os saberes apreendidos no contexto escolar, propor medidas para prevenir a evasão, entre outros.

Tal característica do Ferradura está em congruência com o que foi apresentado anteriormente: uma educação emancipatória, que se soma e ultrapassa o objetivo da aprovação no vestibular, sendo uma característica relacionada a alguns cursinhos populares que dificilmente encontramos nos cursinhos pré-vestibular de natureza particular.

No contexto popular, há interesse em uma educação social e para cidadania, que proporcione ao educando uma postura crítica quanto às condições que dificultam a entrada desses alunos nas universidades, principalmente públicas. Desse modo, há uma preocupação em formar sujeitos comprometidos com a transformação social, capazes de questionar a estrutura a qual estão condicionados, aspirando melhorá-la.

Em sua estrutura de colaboradores, podemos dividi-los em professores, recursos humanos e gestão de pessoas. Algumas funções são compartilhadas, de maneira que parte dos gestores e responsáveis pelos Recursos Humanos (RH) são também professores. O estágio aqui relatado inseriu-se no segmento de RH, principalmente de forma a dar apoio ao processo de acompanhamento dos colaboradores, o qual tem sido feito duas vezes por ano.

Atualmente, seu corpo docente é composto por estudantes vinculados à Unesp Bauru, em níveis de graduação, mestrado e doutorado, sendo supervisionados por uma professora doutora da área da pedagogia. Os colaboradores, que totalizam 23, se dividem conforme apresentado anteriormente, sendo o segmento dos Recursos Humanos o mais recente, se consolidando a partir da participação de duas estagiárias de Psicologia em setembro de 2020.

É relevante esclarecer que, desde 2020, o Cursinho Ferradura tem funcionado de forma exclusivamente remota, devido à pandemia de Covid-19. Após enfrentar diversos desafios de adaptação, relatados pelas estagiárias de Psicologia Organizacional e do Trabalho da época, o cursinho adquiriu certa estabilidade com este formato, até que as adaptações se consolidassem. Neste cenário foram desenvolvidas as intervenções de estágio.

Em contraste com o ano anterior, não foi possível a participação síncrona das reuniões gerais, que se davam quinzenalmente, ou das reuniões semanais da gestão. Assim, a participação se deu a partir da gravação destas e posterior compartilhamento dos assuntos trabalhados. Ao longo dos seis meses de estágio, as intervenções se deram baseadas nas demandas apresentadas pela coordenação do cursinho.

Relato de atividades de estágio mais relevantes

As atividades de estágio realizadas no ano de 2021 ficaram em torno, majoritariamente, das demandas apresentadas pela equipe de gestão do Ferradura. No ano anterior, houve a primeira participação de estagiárias de Psicologia Organizacional e do Trabalho no cursinho, as quais implantaram algumas modificações em processos internos da gestão, como um novo formato de acompanhamento e *feedback* para os colaboradores. Dessa forma, o estágio em 2021 buscou consolidar as mudanças implantadas.

Algumas dificuldades encontradas esbarraram na experiência de estágio, como o formato remoto, que dificultou o contato e a dinâmica da estagiária com os colaboradores, mas principalmente os conflitos de horário comprometeram as ações a serem realizadas no cursinho. Assim, a estagiária contou com a colaboração dos membros do Ferradura que já faziam parte do segmento de Recursos Humanos para que as demandas fossem resolvidas.

A seguir, serão apresentadas as duas principais atividades realizadas pela estagiária no ano de 2021:

1. Ouvidoria

Uma das demandas apresentadas pelo Ferradura foi referente à comunicação dos colaboradores e alunos com a Equipe Gestora, considerando que ainda não havia um meio

oficial para isso. Usualmente, as demandas eram feitas de maneira informal, por exemplo, os estudantes entrando em contato com os professores, que posteriormente passavam para a Gestão.

Tal forma de comunicação passou a ser considerada inadequada, pensando em dois pontos principais: primeiramente, os professores precisavam repassar o que os alunos traziam, somando assim mais uma tarefa em seus deveres, podendo contribuir com a sobrecarga de trabalho. Em segundo lugar, esse meio não permitia uma comunicação anônima, o que é essencial considerando alguns tipos de reclamações, críticas e denúncias.

Dessa forma, o *e-mail* do RH passou a ser nomeado e apresentado como Ouvidoria. A divulgação foi feita a partir dos grupos de WhatsApp dos alunos e dois representantes do RH utilizaram alguns minutos de aulas para apresentar diretamente a ferramenta aos estudantes.

O objetivo retratado foi criar um canal de comunicação seguro para quaisquer reclamações, sugestões, denúncias e perguntas acerca das vivências no cursinho, servindo tanto para alunos quanto para colaboradores. Considerando que o acesso é restrito a apenas a estagiária e um membro da Gestão que não leciona, as questões apresentadas poderiam ser passadas à Equipe Gestora de forma anônima.

Assim, a Ouvidoria vem sendo consolidada como uma forma de comunicação segura e com menos interferências, para colaboradores e alunos, que possibilita uma via importante de denúncia de possíveis comportamentos inadequados, preconceitos ou situações “desconfortáveis” de serem retratadas.

2. Acompanhamento de colaboradores

Em 2020, foi implantado um modelo de acompanhamento de colaboradores, com objetivo de avaliar seus desempenhos, a partir de formulários preenchidos *on-line*. Assim, a devolutiva é dada aos professores levando em conta o *feedback* dos estudantes, uma autoavaliação e uma conversa sobre sua experiência no cursinho, passando inclusive por aspectos da vida pessoal, se necessário.

O acompanhamento busca favorecer a permanência dos colaboradores na comunidade Ferradura, acompanhar a trajetória dos colaboradores na organização, além de dar resposta a uma demanda trazida por diversos professores inseridos no Cursinho. Considerando que o corpo docente é composto principalmente por estudantes de graduação, poucos tinham experiência em sala de aula, necessitando de um *feedback* sobre sua prática.

Assim, foram utilizados três formulários que abordavam diversos aspectos da experiência da sala aula virtual, de acordo com as três turmas existentes (Pederneiras, Bauru extensivo e Bauru

semiextensivo), com divisão em seções para cada professor da turma. Esses documentos foram compostos no ano de 2020, sendo revisados em grupo para se tornarem mais claros e objetivos. Eles foram divulgados nos grupos de WhatsApp, ao longo de três semanas, e professores das três turmas cederam um tempo de aula para que os alunos pudessem respondê-los.

Os formulários incluíram aspectos técnicos da estrutura e organização das aulas; aspectos relacionados ao posicionamento político do cursinho, como interdisciplinaridade, relação de conteúdos com a realidade dos estudantes e uso de linguagem acessível; e espaço aberto para críticas, sugestões e possíveis denúncias de comportamentos inadequados.

Em relação aos colaboradores, estes preencheram um formulário com os mesmos aspectos de estrutura e organização, de modo que posteriormente essas informações pudessem ser cruzadas e apresentadas na reunião devolutiva. Além disso, também estava incluído um segmento de avaliação da Equipe Gestora, centrada nos principais aspectos: organização, flexibilidade, abertura e diálogo, acolhimento e apoio dos colaboradores. Por fim, duas perguntas foram reservadas para investigar o interesse e a disponibilidade dos professores de continuarem no corpo docente do cursinho.

É importante explicitar que, quanto ao formulário dos alunos, foram obtidas poucas respostas, ou seja, aproximadamente sete alunos por sala. Dessa forma, os dados obtidos a partir desses formulários não foram o bastante para serem generalizados para toda a turma. Apesar disso, ainda assim foram utilizados como parâmetro para a devolutiva aos professores.

A partir dos dados obtidos pelas respostas dos alunos e colaboradores, foram organizadas reuniões devolutivas, pela estagiária e colaboradores do RH, com teto de uma hora, nas quais foram apresentados os resultados do cruzamento de informações presentes nos formulários. Também foram apresentadas as críticas, as sugestões e os elogios e questionamentos acerca do engajamento do colaborador nos compromissos do cursinho, como reuniões gerais, participação de simulados, aulas, entre outros.

Em relação à gestão, foram feitas perguntas aos professores para além daquelas nos formulários, com objetivo de compreender a satisfação dos colaboradores, possíveis descontentamentos, críticas e sugestões. De forma geral, a devolutiva foi positiva e foi possível agrupar diversas sugestões para serem colocadas em prática.

Os responsáveis pela reunião registraram os interesses dos colaboradores em relação às disciplinas, com objetivo de organizar o ano letivo de 2022. Posteriormente, uma segunda reunião foi marcada individualmente com cada colaborador, para confirmação de interesse e disponibilidade das disciplinas, além de apresentação do Termo de Compromisso, um documento que sistematiza as responsabilidades dos professores.

Por fim, as informações coletadas foram sistematizadas pela estagiária e apresentadas para a Comunidade Ferradura, tanto em reunião da Gestão quanto em reunião geral, especificando principalmente as opiniões acerca da Gestão, e os encaminhamentos elencados, de acordo com as sugestões e críticas feitas.

Considerações finais

A experiência de estágio no cursinho Ferradura, considerando-o como uma organização de fins educativos e políticos, se mostrou extremamente interessante e distante do que seria observado em uma organização com fins lucrativos. Foi possível acompanhar de perto a gestão que trabalha de forma a sempre favorecer as condições de permanência tanto dos estudantes quanto dos colaboradores, de maneira que as demandas levadas à estagiária sempre circularam nesse sentido.

A partir das duas principais necessidades apresentadas, fica evidente também a forma como a Equipe Gestora vem buscando consolidar as mudanças efetuadas pelas estagiárias de Psicologia do ano anterior, considerando as possibilidades encontradas para uma avaliação de desempenho justa, que agregue positivamente para os professores, gestão e alunos.

As experiências relatadas aqui foram realizadas pela estagiária não de maneira individual, mas com participação ativa dos outros membros dos Recursos Humanos, colaborando com a execução de reuniões, divulgação para alunos, participando da correção dos formulários de avaliação, entre outros.

Tendo esses pontos em vista, algumas medidas podem ser tomadas de maneira a favorecer ainda mais o cursinho Ferradura, caso opte por dar continuidade ao oferecimento de vagas de estágio para estudantes de Psicologia da Unesp Bauru.

Em relação ao acompanhamento de desempenho de colaboradores, ficou claro que há necessidade de que os alunos se engajem mais na resposta aos formulários; a pouca adesão compromete a confiabilidade e nos faz questionar se as opiniões apresentadas abarcam a sala inteira. Dessa forma, as sugestões são de diminuição do formulário, selecionando perguntas mais pontuais e que agilizem o preenchimento, considerando que as mesmas perguntas devem ser respondidas de acordo com cada professor. Faz-se também necessária uma maior sensibilização dos alunos no tocante a responder o formulário, deixando claro seu objetivo e os benefícios que essa ação pode trazer para toda a comunidade do cursinho.

Além disso, foi possível observar que uma mudança na estratégia de divulgação poderia ser vantajosa: inicialmente, a divulgação havia sido feita apenas nos grupos de WhatsApp dos estudantes, divulgando o *link* e os objetivos do formulário. Foi apenas a partir do momento que

professores cederam tempo de aula, buscando dar esse espaço para os jovens responderem, que o número de respostas aumentou. Em um próximo momento, a divulgação pode ser feita apenas através desse recurso, que se mostrou muito mais eficiente.

Em relação à Ouvidoria, também foi observada a necessidade de maior divulgação, e até mesmo possível expansão de seus objetivos de comunicação, podendo se tornar um canal de informações para os próprios alunos, consolidando a ferramenta no cotidiano do cursinho. Assim, seria possível inserir a Ouvidoria na logística e cultura organizacional, favorecendo o meio e propiciando que mais reclamações, sugestões, denúncias e perguntas fossem enviadas.

Referências

CASAUT, R. da C.; BEGO, A. M.. Cursinhos populares da Unesp: histórico, conquistas e desafios. **Repositório Institucional da UNESP**. Instituto de Química (IQ) – Araraquara, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/181563>. Acesso em: 11 fev. 2022.

PEREIRA, T.; RAIZER, L.; MEIRELLES, M. A luta pela democratização do acesso ao ensino superior: o caso dos cursinhos populares. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 17, n. 1, 27 jan. 2012.

Estágio multidisciplinar em
Psicologia Organizacional
do Trabalho: reestruturação
do *onboarding* comercial
com o Kaizen

Júlia Meneguelli Alves Amaral
Dinael Corrêa de Campos

A experiência de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), da Faculdade de Ciências (FC) da Unesp-Bauru, promove para o estudante em seu último ano de graduação uma oportunidade de vivenciar o dia a dia real nas/das organizações, colocando em prática conhecimentos obtidos ao longo do curso de psicologia, e desenvolvendo novas habilidades dentro de um time de trabalho, assim como nas trocas realizadas em supervisão institucional.

No meu estágio, tive a oportunidade de trabalhar no modelo de *home office* em uma empresa de aquisição com cerca de 1.500 colaboradores. Esta empresa faz parte do conglomerado de um dos maiores bancos da América latina com cerca de 90 mil trabalhadores. Dentro da companhia, fiz parte de uma das equipes da superintendência de logística chamada de Command Center, uma tradução para o inglês da ideia de Centro de Comando.

A proposta de nomeação do time se deu baseada nos ambientes militares onde havia necessidade de centralização de informações relevantes para tomada de decisões. É no centro de comando que os dados e os recursos pertinentes às missões eram disponibilizados e é desta mesma forma que a equipe, hoje, opera dentro da organização. Neste sentido, o foco do Command Center é bastante logístico e operacional, tornando-se um desafio importante do estágio o movimento de entender o espaço de contribuição da psicologia neste ambiente.

O principal papel do time que eu compus era acompanhar a operação terceira de atendimento aos técnicos que fazem as instalações das máquinas de cartão de crédito (produto da companhia) e ao time comercial. Esta equipe é dividida em algumas frentes que têm suas demandas específicas. Eu fiz parte da frente de Acultramento Comercial com mais uma analista e outra estagiária.

As demandas do time de Acultramento Comercial ficam em torno do processo do *onboarding* dos vendedores e isto envolve o envio de equipamentos, uniformes e *kits* de boas-vindas para os novos executivos, como também a logística das turmas para os primeiros treinamentos. Estas atribuições eram recentes no Command Center e, assim que assumidas, ficaram claros os diversos *gaps* no processo que pediam um olhar de reestruturação e melhoria contínua por parte do nosso time.

O principal fator que apontou para a necessidade de mudanças no *onboarding* comercial foram os dados de *turnover* da área e os resultados abaixo das expectativas para os profissionais recém-contratados. Segundo Elbin (2006 *apud* OLIVEIRA, 2021), uma das principais motivações para baixo desempenho nas equipes são “falhas na construção de relações entre pares de um mesmo grupo”, ou seja, os novos membros, integrados às equipes já formadas, encontram dificuldades em serem “acolhidos” pelos que já estão no grupo e que formam a cultura dele. Como expõe Anzieu (1993, p. 23),

A violência das emoções, o poder das imagens que desencadeiam ou conservam essas emoções são os fenômenos de grupo ao mesmo tempo mais patentes e mais disfarçados [...] Os grupos se sentem narcisicamente ameaçados, quando há risco de se colocar em evidência, entre eles, os pontos fracos que preferem dissimular para si mesmos, e de desbotar sua própria imagem ideal que sustentam com grande custo.

Em tempos de pandemia em que os treinamentos foram realizados de forma *on-line*, a mudança nos formatos de socialização/integração se tornou uma hipótese importante para o mau desempenho dos executivos recém-chegados, uma vez que a acolhida se dava na forma virtual, o processo como um todo do *onboarding* poderia estar sendo afetado pelas distâncias, diferentes contextos e experiências. Aqui julgamos importante o conceito, segundo Lévy (1996, p. 16), sobre o que é virtual: “O virtual não se opõe ao real, mas sim ao atual. Contrariamente ao possível, estático e já constituído, o virtual é como o complexo problemático, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um acontecimento.

Apesar dos treinamentos apresentarem pontos de extrema relevância para o desenvolvimento de habilidades e atitudes, compreensão das regras e relações de poder, além de outras especificidades da cultura da empresa, Oliveira (2021) aponta que esses fatores “influenciam muito na qualidade da transição dos novos executivos e na adaptação às novas posições”.

A realidade de contratação do time comercial da empresa acontece em diversas regiões do Brasil. Desta forma, para que os novos funcionários (chamados por nós de colaboradores), pudessem iniciar suas atividades e ter contato com os executivos das demais regionais, os seus equipamentos (*notebook*, celular, *tablet* e uniforme) precisariam chegar a tempo para realização dos treinamentos agendados, que deveriam acontecer logo após a entrada desses funcionários executivos. Além disso, havia também o envio dos *kits* de boas-vindas para o encantamento dos novos colaboradores.

O que acontecia, no entanto, é que por diversos fatores, muitas vezes, os equipamentos constantes do/no kit atrasavam, impactando muito a experiência de *onboarding* do colaborador (o que comprometia também o “encanto”). Eles ficavam sem saber por onde começar e muitos até sem formas de contato com o time responsável pelo *onboarding*. Nas redes sociais, viam que outros colaboradores já haviam recebido *kits* de boas-vindas enquanto o seu ainda não havia chegado e perdiam parte dos treinamentos iniciais.

Diante desta demanda, foi importante traçar estratégias que possibilitassem melhorias no processo de *onboarding* desses novos colaboradores. Cabe ressaltar que aqui nós encontramos um grande desafio de escopo, já que o olhar para o *onboarding* do time comercial era dividido com os times de Gestão de Pessoas, conforme a proposta do título da equipe (explicar o que

significa isso e, se for o caso, como se dava a escolha do título). Assim sendo, como exposto por Oliveira (2021, p. 34), as atribuições do departamento de Gestão de Pessoas giram em torno de

planejar, organizar, liderar e controlar as necessidades de mão-de-obra em uma organização [bem como]. Todo o processo de seleção em si, a perspectiva de reconhecer os colaboradores como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades, além de toda a construção do treinamento voltado para a cultura da empresa estariam dentro do escopo dos times de Recursos Humanos.

Porém, o que não se encaixava dentro das atribuições das equipes de Recursos Humanos (RH) até então era a prática de um olhar para a melhoria contínua dos processos – o que nesse caso é o *onboarding* –, e que aqui será denominado o olhar, de *Employee Experience*. Este termo diz respeito à experiência do colaborador com uma determinada empresa a partir do momento que este se candidatou à vaga até e após o seu desligamento. Segundo Maylett e Wride (2017 *apud* OLIVEIRA, 2021, p. 45),

[...] se trata da interação e da percepção que os funcionários têm de uma empresa em que trabalham. Esse termo popularizou-se por volta do ano 2017, quando as organizações passaram a focar não só na *customer experience* (experiência do consumidor), mas também em compreender a importância da satisfação dos colaboradores e se possuíam uma impressão positiva da organização.

Desta forma, nós, enquanto time de Aculturamento, ficamos responsáveis pela experiência desses novos executivos desde candidatura no processo seletivo até o fim do processo de *onboarding*. A metodologia selecionada, estudada e escolhida para trazer um olhar de melhoria contínua para este fluxo foi o Kaizen.

Segundo Fonseca *et al.* (2016, p. 48), o Kaizen “trata-se de uma ferramenta de aplicação bastante fácil que visa otimizar processos e alcançar objetivos da empresa. Esta metodologia conta com todas as áreas envolvidas no que será atacado pelo Kaizen, de forma que todos possam participar com suas ideias”. Nossa equipe entendeu, então, que o ponto mais importante é conscientizar a todos da importância desse olhar de melhoria contínua com foco nos objetivos traçados pela companhia, garantindo a satisfação do cliente (quer interno ou externo), que neste caso é o executivo que fará parte da nossa força comercial.

Entende-se aqui que quando todos os envolvidos no processo se engajam na metodologia de melhoria e colaboram com suas ideias e sugestões, novas soluções são encontradas para os problemas mapeados pelos próprios envolvidos, trazendo os resultados finais e aprimoramento também para dia a dia da organização e suas relações. (FONSECA *et al.*, 2016).

Quando olhamos para a literatura, fica evidente que a formação base de uma organização é feita por pessoas, pelos colaboradores que compõem essa companhia. São estes que atuam em momentos diversos de um processo, que desenham projetos e realizam eventos. Desta forma, podemos afirmar que sua experiência com a empresa (desde o *onboarding* e nas relações que se estabelecem no cotidiano) afeta diretamente o desempenho dela. Assim sendo, para pensarmos em EX (*Employee Experience*), precisamos identificar necessidades de cada um desses empregados, para que, assim como afirma Oliveira (2021, p. 32), “possamos traçar caminhos que nos permitam atender estas necessidades, de forma que os novos colaboradores se sintam livres e munidos do que precisam, para realizar um bom trabalho”.

É no *onboarding* que devemos apresentar para os novos colaboradores um ambiente organizacional do qual os executivos comerciais queiram fazer parte. Segundo Morgan (2017, *apud* OLIVEIRA, 2021), isto envolve cultura, tecnologia e espaço físico. Olhando para a demanda com a qual nos deparamos enquanto time de Aculturação Comercial, trabalhando com diversas regiões do país e com uma experiência de *onboarding* remota, não fez tanto sentido olhar para o espaço físico. Mas, sim para as tecnologias no que tange o acesso aos equipamentos e às melhores plataformas e caminhos para a logística dos treinamentos, além da forma como a nossa cultura seria apresentada para os novos entrantes do time comercial no período de *onboarding*, mais do que o conteúdo destes treinamentos, já que estes já haviam sido mapeados pelo time de Gestão de Pessoas.

O foco do Kaizen então foi criar ativamente situações para que os colaboradores recém-contratados pudessem se adaptar às novas funções e atribuições, à nova cultura e à visão tática da empresa e tivessem suas principais demandas de socialização e ambientação atendidas. Foi assim que delimitamos o que entenderíamos como EX neste projeto, ou seja, “a intersecção entre as necessidades e os desejos dos colaboradores com as necessidades e objetivos da companhia”, conforme afirmado por Oliveira (2021, p. 52).

Para isso, foi necessário trazer para o Kaizen todas as áreas atuantes no processo de *onboarding*, criando um time multiprofissional que traria suas percepções, queixas e contribuições para o novo desenho do processo. Este fator de multiprofissionalidade tocou diretamente a minha experiência no estágio de trazer o olhar da psicologia e do ser humano nos projetos logísticos e se reafirmou quando optamos pela metodologia do Kaizen. Um de seus propósitos é trazer todas as equipes envolvidas para “arregaçar as mangas”, fazer um esforço e repensar o fluxo que neste caso foi o de *onboarding*.

Outrossim, tal postura corrobora os novos métodos gerenciais que têm sido adotados na chamada “era do conhecimento”. A hierarquia administrativa deixa de fazer tanto sentido e passamos a interligar pessoas e favorecer equipes de trabalho diversas com a valorização

de atributos humanos essenciais para o moderno mundo do trabalho, como a motivação, a adaptação, a resiliência e a visão sistêmica, para além da formação profissional. Para isso, é interessante construir, como indicado por Araújo (2020, p. 16), “contextos que sejam cada vez mais dinâmicos, imprevisíveis e complexos, sobre visão e submetidos à influência de múltiplos fatores e pontos de vista, apontando para um formato de trabalho cada vez mais colaborativo e multidisciplinar”.

Partindo desse pressuposto de visão sistêmica, desde o início do Kaizen nós sabíamos que estávamos lidando com um fenômeno complexo e que poderia ser abordado por áreas diversas de conhecimento, com pontos de vistas mais técnicos, mais humanos, mais comerciais, entre outros. Para isso, foi de extrema importância se desvencilhar, conforme sugerido por Capra (2014 *apud* ARAÚJO, 2020, p. 18), “de um modelo teórico cartesiano, mecanicista e reducionista e olhar o todo como algo para além da soma de suas partes”.

Amparados pela visão sistêmica e pela metodologia do Kaizen, nós não poderíamos olhar para as áreas participantes do projeto como partes separadas do fluxo, mas como um todo conectado que compõe esse sistema chamado de *onboarding*, evitando uma visão analítica que separa as partes ao invés de entender como cada uma delas se relaciona em uma sucessão de momentos e informações.

[...] Nesse sentido, a compreensão do todo — padrões comportamentais, hierárquicos e cíclicos de relacionamentos — pode ser mais importante para o processo analítico do que a de seus componentes individuais, uma vez que a compreensão de suas partes não leva necessariamente à compreensão do todo; o todo é mais do que a soma de suas partes. (ARAÚJO, 2020, p. 65).

Olhando para as etapas da ferramenta de melhoria contínua escolhida, o Kaizen, estas envolvem a identificação dos problemas crônicos que têm afetado os resultados e a investigação de suas causas raízes, para que possam traçar planos de solução. Para isso, nós fizemos entrevistas com as principais áreas envolvidas mapeando estas principais dores. Neste momento, o que aconteceu foi uma grande produção de conhecimento através de um processo construtivo, adaptativo e não linear, ou seja, complexo.

As áreas envolvidas, enquanto parte do problema, puderam conhecer um pouco mais do fluxo todo e trocar informações em um modelo de *feedback*. Foi promovida uma oportunidade de trabalho descentralizada, correlacionando temas e as diversas abordagens de cada um dos times sobre um mesmo processo, oportunizando o compartilhamento de informações e a comunicação entre membros de equipes diferentes, mas de uma mesma organização.

Um fator que colaborou muito para o sucesso do Kaizen foi a visão de melhoria contínua que já fazia parte da cultura da empresa, sendo incorporado de forma menos robusta diariamente

pelos colaboradores das equipes que fizeram parte do projeto. Finalizada esta etapa de levantamento das possíveis falhas do processo de *onboarding*, nós conseguimos avançar para o primeiro dos momentos essenciais para execução do Kaizen, que consiste em: planejar, desenvolver, controlar e agir (PDCA).-

Para a construção do mapeamento do que seria o novo fluxo de *onboarding*, ou seja, para o planejamento, houve total liberdade das equipes para apresentarem ideias elaboradas e oportunidades identificadas. O nosso papel enquanto time de Aculturação, responsável pelo Kaizen neste momento, foi de moderar todas essas ideias e as possibilidades de processo que foram desenhados, realizando as devidas adaptações e flexibilizações para construir o mapeamento final a ser seguido na execução.

Seguindo a metodologia do Kaizen, as próximas etapas envolveram destrinchar as ações a serem realizadas por cada uma das equipes e apresentar estas novas ações e o novo fluxo de *onboarding* para todos os envolvidos, oportunizando as últimas adequações e a aprovação final delas.

Durante esta etapa, os *feedbacks* foram bastante positivos e houve uma grande valorização no fato de que agora todos tinham acesso ao processo como um todo, vislumbrando toda a sua complexidade. Antes disso, as áreas viam apenas uma parte do fluxo, sem ter a visão do sistema de *onboarding* operando como um todo.

Para valorização do projeto, foram atreladas ações a cada uma das metas objetivadas pelo Kaizen. Estas são:

- a) significativa redução no tempo para a chegada dos equipamentos que resultaria no
- b) aumento nas taxas de participação nas turmas dos treinamentos do *onboarding* e, ainda,
- c) uma maior participação da liderança do time comercial no processo de *onboarding*, promovendo uma maior socialização entre a liderança e os novos entrantes, mas também, entre os recém-contratados.

Além desses, outras metas menores também foram direcionadas. Para cada uma delas, foram listadas ações para as equipes que contribuiriam para o sucesso no alcance da meta.

Estes foram os principais resultados projetados para as etapas finais do Kaizen, de desenvolvimento, controle e ação. Ainda assim, vale ressaltar os ganhos obtidos através do planejamento que envolvem uma maior sinergia entre as áreas que compõem o fluxo de *onboarding* dos novos executivos comerciais, o mapeamento da jornada do colaborador, a identificação de oportunidades de melhorias contínuas que vão além exclusivamente do *onboarding* e podem extrapolar outros processos no qual as áreas atuam e a atribuição de valor para projetos desenvolvidos de forma multidisciplinar.

Sendo a única profissional de psicologia que participou do projeto de melhoria contínua, muitas vezes me vi interpretando situações e fluxos a partir do arcabouço teórico promovido pela minha formação. A minha forma de conduzir as entrevistas e interpretar as possíveis dores trazidas, identificar e criar hipóteses para as causas raízes, era buscar nas “fontes” da psicologia clínica, por exemplo. Estas habilidades foram notadas e valorizadas por profissionais que possuem formações e visões de mundo diferente. A prática da condução do Kaizen reforçou o que a literatura aponta sobre times multidisciplinares e este foi um ganho importante para a companhia como um todo.

Ao olhar para o *onboarding* enquanto um processo orgânico conduzido por áreas e pessoas complexas, multidisciplinares e interconexas que desempenham diversos papéis, é possível perceber o valor agregado de dar poder para esses fatores e levá-los em consideração na construção de um projeto que enfoca e objetiva a experiência dos colaboradores, ou seja, a experiência de pessoas que também apresentam todas essas características.

Neste sentido, o Kaizen se mostrou uma ferramenta muito acertada para o projeto por promover desenvolvimento para além de um olhar separado das áreas e núcleos, reforçando e reconhecendo as pessoas que compõem o processo, atribuindo valor às mudanças implementadas em conjunto, desenhando novos fluxos que englobam o processo como um todo e com a flexibilidade necessária para lidar com a complexidade das ações.

Quando falamos de uma organização, estamos nos referindo a um organismo vivo, em constante mudança e transformação que requer alterações de rota e foi a isso que este projeto se propôs: identificar uma necessidade de alteração de rota pelas condições específicas de contratação do time comercial e encontrar meios de alterá-la, identificando conforme apontado por Oliveira (2021, p. 50):

[...] os principais desafios e construindo em conjuntos as melhores táticas que poderiam contribuir para este processo. O ciclo do relacionamento de um colaborador com determinada organização é considerado uma jornada, marcada por etapas importantes, onde estas influenciam o desejo dos empregados de permanecer na empresa. [...] Ou seja, investir em *employee experience* é benéfico à organização, partindo do pressuposto de que um colaborador com boas experiências estará satisfeito com seu ambiente de trabalho e, assim, ficará mais engajado e motivado a buscar obter um melhor desempenho ao exercer suas atividades.

Por fim, podemos afirmar que o motivo que trouxe tanto valor ao Kaizen realizado no *Onboarding* Comercial para os executivos, com ganhos qualitativos na experiência para os novos colaboradores na empresa, refletem diretamente nos resultados obtidos pelos mesmos e no seu dia a dia de trabalho enquanto parte da organização. Direcionar forças e planejar

ações que se voltem para a EX tende a trazer também outros resultados a longo prazo. Afirma Oliveira (2021, p. 52) que, com “o aumento da produtividade, melhoras no clima da organização, retenção de talentos, [há] um maior alinhamento dos executivos quanto à missão e aos valores da empresa, entre outros fatores”.

Isto só foi possível porque foi mantida a visão de que há uma intersecção importante entre as necessidades dos colaboradores enquanto pessoas e indivíduos que compõem a empresa e as necessidades da companhia enquanto organização. Ambos foram representados no delineamento das metas e ações traçadas pelo Kaizen com as equipes, mantendo a concordância com os objetivos e as demandas que levaram à condução do projeto.

Referências

ANZIEU, D. **O grupo e o inconsciente**: o imaginário grupal. Tradução de Anette Fuks e Helio Gurovitz. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.

ARAUJO, C. A. C. de; RENTES, A. F. A Metodologia Kaizen na condução de processos de mudanças em sistemas de produção enxuta. **Revista Gestão Industrial**, São Paulo, 2. ed., n. 2, p. 133-142, 5 fev. 2006.

ARAÚJO, T. Modelo de gestão tático-operacional da atividade de inteligência: uma abordagem sistêmica baseada em redes e times multidisciplinares. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: Abin, 15. ed., p. 59-79, 15 dez. 2020.

BASAGLIA, R. **Onboarding**: a percepção de profissionais recém-contratados no primeiro ano. 2019. TCC (Especialização Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

FONSECA, L. *et al.* A ferramenta Kaizen nas organizações. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, set. 2016. Trabalho apresentado no **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2016.

LÉVY, P. **O Que é o virtual?** Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Ed. 34, 1996.

OLIVEIRA, A. M. de. **Do onboarding ao offboarding**: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas. 2021. TCC (Graduação em Gestão da Informação e Ciência da Informação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

Employee Experience: um olhar
para a experiência de estagiários
de uma empresa multinacional
de alimentos e bebidas

Carolina Carvalho de Oliveira
Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

O presente capítulo abordará um tema que tem sido cada vez mais recorrente no mundo corporativo: *Employee Experience* (ou Experiência do Funcionário). Por muitos anos, as empresas consideravam seus “produtos finais” como basicamente a única métrica de sucesso para o negócio, colocando os trabalhadores e os consumidores em segundo plano. Essa ideologia foi revolucionada ao longo dos anos pelo crescimento do mercado de consumo. Dentro dessa lógica, inúmeras empresas surgiram, houve aumento na concorrência e os consumidores, cada vez mais exigentes, passaram a escolher como consumir (MAGALDI; NETO, 2018). Por isso, o cliente passou a estar cada vez mais em posição de destaque para a empresa e o produto (FIORENTINO, 2018).

O contínuo aumento da competitividade aliado ao impacto obtido a partir do foco no cliente no contexto corporativo levou, inevitavelmente, à valorização do capital humano como fundamental para executar estratégias voltadas aos consumidores. Para ganhar vantagem competitiva e se diferenciar nesse meio, é necessário pensar em como os próprios trabalhadores veem o seu trabalho e a sua jornada dentro de uma organização, desde a admissão até o desligamento (FIORENTINO, 2018). O próprio surgimento da área “Gestão de Pessoas”, na década de 1990, está atrelado ao reconhecimento do capital humano – e intelectual – como fatores de extrema importância para o sucesso do negócio. Nesse sentido, os trabalhadores são mais do que meros recursos, são fonte de conhecimento, habilidades, competências e comportamentos que podem garantir a vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2021).

Acrescido a isso, há ainda as novas gerações que tendem a ter como característica marcante sua motivação menos atrelada ao estímulo financeiro e mais a fatores como identificação pessoal. É, então, na quarta revolução industrial que surge o termo “Experiência do Funcionário” (FIORENTINO, 2018; OLIVEIRA, 2021). A experiência do funcionário perpassa algumas dimensões, tais como: cultura, espaço físico e tecnologia.

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional abrange a missão da empresa, a relação e as interações das pessoas com a organização, os valores, os comportamentos predominantes e as aspirações. O espaço físico é relevante para que o funcionário se sinta bem no local de trabalho, além de ser um retrato da identidade cultural da empresa. A tecnologia é fundamental para que o trabalhador realize suas funções laborais. Com tecnologias ultrapassadas no ambiente de trabalho, além de prejudicar as funções, pode também ocorrer um processo gradativo de desmotivação do funcionário.

Com o *Employee Experience*, a empresa – e o setor de Recursos Humanos (RH) – se propõem a entender e atender as necessidades, desejos, medos e emoções de cada trabalhador a fim de que se sintam valorizados e cuidados pela organização. Entender as necessidades dos trabalhadores implica ouvi-los e incluí-los nas tomadas de decisão que envolvam seu trabalho e sua qualidade de vida no trabalho (FIORENTINO, 2018; OLIVEIRA, 2018). Uma organização que tenha, como característica de sua Cultura Organizacional, a valorização dos seus trabalhadores, pode criar um ambiente acolhedor e gerar maior engajamento e comprometimento das equipes (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

2. Caracterização da organização

A empresa se configura como uma multinacional e atua no ramo de alimentos e bebidas há 57 anos. Desde seu surgimento, tem agregado em seu portfólio grandes marcas. Chegou ao Brasil em 1953 e, a partir de então, começou a expandir seu território e crescer no país, com fábricas e centros de vendas espalhados por todo território nacional. Atualmente, são mais de 12.000 trabalhadores e 23 marcas. A empresa está presente em mais de 200 territórios e países.

A unidade que será abordada no presente trabalho é a de São Paulo, especificamente no escritório administrativo que se localiza na zona Sul da cidade. São mais de 800 trabalhadores de diversas áreas, gerais e administrativas, como *Marketing*, Finanças, RH, Jurídico, Tecnologia da Informação, entre outros.

Desde o início da pandemia por Covid-19, o escritório foi fechado e todos os trabalhadores dos setores citados acima iniciaram o *home office*. A organização providenciou *notebooks* configurados com todos os acessos e *softwares* para que os trabalhadores pudessem realizar a jornada de trabalho de casa e não se expor ao risco do contágio. Desde então, os protocolos de saúde para o escritório foram estabelecidos de acordo com o cenário nacional e, por muitos meses, foram restritos. Evitou-se ao máximo que os trabalhadores frequentassem a localidade, sendo que para apenas poucos casos foi permitido o acesso rápido e com mínimo de contato.

A área de Recursos Humanos é uma das maiores em relação ao número de trabalhadores comparada aos outros setores gerais e administrativos, contando com mais de 100 trabalhadores, sendo 48% deles da localidade do escritório de São Paulo. O setor se divide em diversas áreas com escopos e funções bem estabelecidos. Por exemplo: Recrutamento e Seleção, Gestão de Desempenho e Talento, *Business Partners*, Remuneração e Benefícios, Segurança, Cultura e Diversidade, Treinamento e Desenvolvimento, entre outros.

O campo de estágio mencionado neste trabalho estava no setor de *Business Partner* que atende a essas áreas gerais e administrativas. A demanda por este projeto surgiu da própria área de RH, a partir de experiência anterior e contexto atual, especialmente porque, em anos anteriores, antes da pandemia, outra estagiária deu início a um projeto dessa natureza e se fez importante dar continuidade e constância ao tema.

3. Objetivos

3.1 Objetivo geral

O projeto teve como objetivo geral compreender, desenvolver e implementar ações de *Employee Experience* dentro do programa de estágio, a fim de melhorar a experiência dos estagiários no contexto de *home office* e pandemia no ano de 2021. Isso porque, até 2020, a empresa tinha flexibilidade para *home office*, mas a cultura organizacional envolvia, predominantemente, o trabalho presencial. O ano de 2021 foi o primeiro em que a empresa recebeu estagiários e forneceu instrumentos de desenvolvimento de natureza totalmente virtuais. Assim, diante do cenário apresentado, se fez importante olhar para a experiência dessas pessoas, principalmente considerando que, para várias delas, eram suas primeiras experiências profissionais.

3.2 Objetivos específicos

Aliado ao objetivo geral, compuseram os específicos:

- Organizar rodas de conversa para proporcionar escuta aos estagiários em relação à experiência deles;
- Propor planos de ação para melhorar a experiência e aumentar a taxa de efetivação em cinco pontos percentuais (p.p.);
- Organizar eventos para abordar temas de RH e carreira em pandemia;
- Manter a taxa de *Turnover* – encerramento do contrato de estágio antes do período previamente estabelecido por iniciativa do estagiário ou organização – em relação à taxa obtida em 2020;
- Aumentar o indicador de *Net Promoter Score* (NPS) – métrica de lealdade do cliente, no caso, estagiários – em 8 p.p.
- Analisar a relação de quantidade de vagas que são abertas para o programa de estágio *versus* a quantidade de cadeiras efetivas que há nas estruturas para avaliar a capacidade de retenção dos talentos – no caso, efetivação.

4. Metodologia

4.1 Participantes

Foram convidados a participar das ações propostas no projeto todos os estagiários das áreas gerais e administrativas da companhia, ingressantes dos ciclos 2020 e 2021 do programa de estágio. No início deste trabalho eram, ao todo, 48 estagiários. Esse número sofreu flutuações ao longo do ano, devido a saídas por término de contrato, *turnover*, efetivação e nova entrada de estagiários no segundo ciclo de 2021.

Cada ação proposta teve número diferente de participantes, pois os estagiários foram convidados e alguns não participaram por priorizar outras agendas que ocorriam no mesmo horário ou até por pouco interesse nas propostas. Trabalhou-se apenas com os estagiários de setores gerais e administrativos pela conveniência da atuação da estagiária, que atendia justamente essas áreas. Portanto, não participaram do projeto como um todo, estagiários das áreas de Vendas e Operações – exceto pela última ação do ano – na qual todos os estagiários da companhia foram convidados a participar.

4.2 Coleta e análise de dados

O projeto se dividiu por ações de ordem quantitativa e qualitativa. Da parte quantitativa, utilizou-se de documentos com dados dos anos anteriores para comparação e estabelecimento de objetivos para 2021 em relação aos indicadores de Efetivação, *Turnover* e Análise de quantidade de vagas abertas *versus* capacidade das estruturas em absorver esses talentos, a partir de cadeiras de assistente sênior e analista júnior.

O indicador de NPS não possuía histórico de anos anteriores. Foram realizadas duas coletas: uma no início e outra no final do ano de 2021. Ambas foram realizadas a partir da ferramenta de formulário da Microsoft, no formato de pesquisa anônima com as perguntas do NPS e um espaço de texto livre para que os estagiários pudessem se expressar e/ou justificar a nota.

Da parte qualitativa, principalmente em relação a eventos e rodas de conversa, as ações foram realizadas a partir de um levantamento de demanda inicial com os estagiários. Realizou-se, primeiramente, uma roda de conversa no formato de papo aberto e o formulário inicial mencionado acima que, além de NPS, também abordou outros temas como: relação do estagiário com o estágio, com o gestor, recebimento de *feedbacks*, entre outros temas. O planejamento das ações executadas deu início a partir do que foi trazido nesses momentos iniciais. Importante mencionar que essas ações não excluíram outras já planejadas pela área

de Gestão de Desempenho e Talento para o programa no geral. Foram ações complementares e específicas para esse grupo de estágio mencionado. Os participantes também estavam envolvidos em ações macro do programa de estágio que não serão mencionadas aqui.

5. Resultados

O projeto em questão foi planejado e executado ao longo do ano de 2021. Ao final do ano, foram analisados os resultados das ações e elaborados os próximos passos. Todas as etapas foram supervisionadas e orientadas pelo gestor de RH do campo de estágio e pelo professor-supervisor de estágio, do curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Unesp, *campus* Bauru.

As primeiras ações realizadas foram sessões virtuais de integração com a equipe do RH, para tratar de pontos específicos que dizem respeito ao setor. Na primeira sessão, ocorrida em janeiro, a estagiária apresentou a si mesma e a todos os *Business Partners* da área – pessoas as quais poderiam buscar em caso de qualquer dúvida. Além disso, reforçou-se a missão, a visão e os valores da empresa e como se conectam com a atuação deles.

A segunda sessão de Integração com RH ocorreu em fevereiro e teve como foco alguns temas que impactariam os estagiários naquele período ou nos meses posteriores, como solicitação de recesso para estagiários, como se aplicar a vagas efetivas a partir de critérios de elegibilidade e como escrever e submeter os objetivos e metas para o ano.

A partir de março, o projeto de estágio começou de fato a ser planejado e elaborado. As principais etapas serão detalhadas em seguida, dentro de subtópicos.

5.1. Planejamento – Primeira roda de conversa e aplicação de formulário

A primeira etapa foi a de planejamento, a partir de uma roda de conversa com todos os participantes convidados e um formulário anônimo. Nessa etapa, que ocorreu entre abril e maio de 2021, compreendeu-se que, de uma forma geral, os estagiários estavam satisfeitos e confortáveis com a experiência até então – com alto indicador de NPS. Como alguns pontos de atenção nesse primeiro momento, destacam-se:

- Projeto de estágio: como parte do programa de estágio, no segundo semestre do ano todos os estagiários devem apresentar um projeto que elaboraram dentro do campo de atuação. O propósito é gerar e desenvolver senso de responsabilidade e comprometimento, aprimorar a comunicação e ampliar rede de relacionamentos – pois os projetos normalmente envolvem outras áreas e/ou pessoas. É o momento para o estagiário ser dono de algum

projeto de impacto dentro da área e apresentá-lo para outras lideranças e RH. Nas rodas de conversa e a partir das respostas do formulário aplicado aos estagiários, relatou-se insegurança e incompreensão do que era exigido deles, quais seriam os entregáveis e como a apresentação ocorreria. Em relação ao formulário, 41% dos respondentes relatou não ter dado início à elaboração até aquele momento.

- **Carreira:** os participantes também relataram sentimento de insegurança em relação ao próximo passo após o término do contrato de estágio e gostariam de mais conteúdos sobre efetivação e próximos passos de carreira dentro da organização.
- **Gestão do tempo:** os estagiários reconheceram ter dificuldade em obter êxito em relação à priorização de tarefas e gestão do tempo para conseguí-las entregar nos prazos estabelecidos. A área de Treinamento e Desenvolvimento já proporia treinamentos e conversas sobre o tema, portanto decidiu-se não realizar nenhuma ação complementar.
- **Home office:** o tema do distanciamento físico também se fez presente na conversa e, como primeira experiência profissional de muitas pessoas que estavam ali, não ter o contato físico com os colegas de estágio e de trabalho os deixava incomodados, apesar de todos terem compreendido e concordado com as questões sanitárias que impediam o retorno presencial de funções não essenciais.
- **Relação com gestor e time:** de uma forma geral, os estagiários disseram ter boa relação com o gestor e com o time que estavam inseridos. Alguns casos pontuais relataram distância no contato com gestores. Como formulário anônimo, não foi possível identificar esses casos e executar uma estratégia exclusiva para eles, mas foi feito um acompanhamento caso houvesse recorrência desse aspecto e abriu-se um canal de comunicação para quem quisesse procurar o RH caso continuasse experienciando essa distância.
- **Feedbacks:** nesse quesito, as respostas foram diversas – desde estagiários que recebiam constantes *feedbacks* (30%) até quem nunca havia recebido esse retorno até então (5%).

5.2. Ações do projeto e métricas para sucesso

A estagiária estabeleceu, em conjunto com o gestor de RH, o que se pretendia alcançar com o projeto e como o sucesso seria medido. Assim, pretendeu-se que: a taxa de efetivação subisse em 5 p.p., a taxa de *Turnover* permanecesse e o indicador de NPS subisse em 8 p.p. A seguir, serão detalhadas as ações em si.

A primeira diz respeito a uma sessão virtual esclarecedora em relação ao projeto de estágio que ocorreu em junho. Como mencionado anteriormente, os estagiários relataram se sentirem inseguros com as informações e orientações recebidas até então. Consequentemente, muitos

não tinham começado ainda a elaboração do seu projeto e o prazo final para entregá-lo seria dali a alguns meses.

Nessa sessão, ressaltou-se o propósito e o impacto do projeto de estágio para a carreira e o desenvolvimento dos estagiários e para a companhia. Os gestores também foram convidados para que compreendessem a importância de fornecer *feedbacks* aos seus times. Isso porque, mediante retroalimentação, os estagiários poderiam focar em pontos fortes do projeto e desenvolver pontos de oportunidade. Assim, também foi feito um alerta para que os gestores se envolvessem e contribuíssem nesse momento importante da vida dos estagiários.

A segunda ação, realizada em julho, também se deu por meio de sessão virtual, para abordar temas de carreira dentro da organização. Foram convidados estagiários que foram efetivados, *trainees* e líderes da companhia para que tirassem as dúvidas a respeito dos próximos passos de carreira e construção da carreira profissional. Essa sessão teve alto índice de participação – praticamente todos os estagiários convidados compareceram. Após a conversa sobre carreira, os estagiários permaneceram em sessão virtual para conversar, se conhecer e se distrair.

Acredita-se que esse tenha sido um importante momento para criação e estabelecimento de vínculos. Isso porque o trabalho em formato remoto dificulta a troca interpessoal fluida e dinâmica com outros trabalhadores, como é comum de ocorrer nas atividades presenciais. Normalmente, os estagiários só conversavam entre si sobre trabalho e durante o período de estágio. Não havia um momento que eles pudessem se conhecer melhor e estreitar laços, como no trabalho presencial, durante as pausas para descanso e/ou almoço.

A terceira ação, ocorrida em agosto, foi nomeada *touchpoint*, pois foram várias conversas em grupos menores para entender como eles enxergavam suas experiências até aquele ponto e quais outras ações gostariam de participar e atenderiam às suas necessidades. Nesse momento, a demanda de carreira e o estabelecimento de vínculo com outros estagiários ganharam força. O relato foi de insegurança com a aproximação do término do contrato de estágio e gostariam que o RH estivesse mais presente nesse momento para apoiá-los a viabilizar a efetivação. Além disso, gostariam de mais momentos para descontração, no formato *Happy Hour*.

A partir disso, a quarta ação foi no formato piloto e teve início em setembro e terminou em outubro. Foram feitas conversas individuais com estagiários de algumas áreas que encerrariam o contrato no fim daquele ano. O intuito foi promover escuta individual em relação aos interesses e pretensões como próximos passos de carreira. Posteriormente, foi feito um trabalho com a área de Recrutamento e Seleção e com os gestores desses estagiários para visualizar oportunidades de carreira dentro da companhia, mesmo que em outras áreas. Essa ação foi pensada especificamente para alavancar o indicador de efetivação e teve o apoio dos

Business Partners de outras áreas. Além disso, foi intitulada como ação piloto, pois a estagiária e o gestor de RH preferiram analisar os resultados obtidos antes da decisão por ampliá-la.

A quinta ação, executada em novembro, foi o evento virtual de fim de ano dos estagiários, para o qual foram convidados todos os estagiários da Companhia, e não apenas das áreas gerais e administrativas. Como o fim do ano estava se aproximando, realizou-se uma pesquisa rápida para coletar os temas de interesse deles nessa sessão. Os estagiários optaram por uma sessão menos densa, com dinâmicas reflexivas e momentos de descontração. Assim, o tema desse encontro foi “Encerrando ciclos”.

O encontro foi dividido em três momentos: no primeiro, os estagiários assistiram à declamação de um poema de Bráulio Bessa sobre chegadas e partidas da vida. Os facilitadores do encontro – dois estagiários de RH e uma analista da área de Gestão de Desempenho e Talento – proporcionaram um momento de fala e escuta sobre a chegada e partida do ano de 2021, com foco no programa de estágio e no âmbito profissional.

Nesse momento, os estagiários levantaram a importância do estágio como primeira experiência profissional e como eles percebiam mudanças de comportamento em relação ao início deste ciclo. Foi um momento para que eles expressassem os sentimentos evocados da experiência no estágio e proximidade do encerramento do ciclo 2021 e muitos abordaram a questão de criação de vínculos dentro da companhia.

Em um segundo momento, os estagiários foram divididos aleatoriamente em salas virtuais menores para a segunda dinâmica. Nela, os participantes apresentavam entre si duas fotografias com lembranças positivas de suas vidas – podia ser sobre conquistas, momentos alegres, praticando algum *hobby* ou qualquer outro momento marcante. O intuito era compartilhar histórias e momentos importantes de vida com os colegas para que houvesse a oportunidade de se conhecerem melhor e aprofundar os vínculos estabelecidos.

Por fim, realizou-se um fechamento do encontro com um vídeo com fotos de todos os estagiários em algum momento importante que vivenciaram dentro da companhia, como participação em reunião, apresentação de projeto, realização de evento, entre outros. Para aqueles que conseguiam estender o horário do encontro, os estagiários continuaram conversando entre si e jogaram jogos virtuais.

5.3. Resultados alcançados e oportunidades

Para a visualização dos resultados obtidos, foram feitas novas análises em relação à quantidade de estagiários efetivados, quantidade de estagiários que tiveram seus contratos de estágio encerrados antes do estabelecido previamente e foi aplicado novo formulário para

coleta de NPS em novembro. Nesse formulário, os participantes também tinham um espaço para se expressar livremente e de maneira anônima para justificar a nota dada, caso fosse do interesse. Escolheu-se o mês de novembro para lançamento do formulário, visto que muitos estagiários teriam recesso remunerado no mês de dezembro.

Em relação aos objetivos explicitados no campo de objetivos específicos, obteve-se: aumento da taxa de efetivação em 3 p.p, dois pontos a menos do que se esperava; aumento do indicador de *Turnover* em 5 p.p.; e redução do indicador de NPS em 20 pontos. Como anteriormente citado, esperava-se manter a taxa de *Turnover* e aumentar o indicador de NPS. Ao invés disso, houve redução da nota em relação a abril.

Todos os encontros planejados como objetivos para o projeto foram executados e tiveram bons *feedbacks* da parte dos estagiários – sejam eles dados a partir dos meios de comunicação estabelecidos pela organização ou mediante formulário aplicado. Foi possível observar que, ao longo do projeto, os estagiários passaram a interagir com mais frequência, inclusive fora do período de estágio ou para além das demandas de trabalho. Em conversas individuais ou em rodas de conversas, os estagiários sempre pediam por mais momentos como esses e a estagiária teve o cuidado de incentivá-los a agendar e organizar momentos assim, sem necessariamente depender da iniciativa do RH. O intuito foi dar autonomia e incentivar os momentos de construção de vínculos, que são importantes para essa experiência tão única de estágio.

Os principais pontos que os estagiários ressaltaram no formulário como pontos fortes do programa foram: a autonomia que lhes é dada para tomarem pequenas decisões e o ambiente organizacional que proporciona e facilita aprendizagem e desenvolvimento. Já como pontos de oportunidade, foram ressaltados principalmente: sobrecarga e insegurança em relação à efetivação e futuro dentro da companhia.

Os aspectos levantados pelos estagiários se constituem como um alerta para a área que está cuidando oficialmente do programa – de Gestão de Desempenho e Talento. Acredita-se que o programa tenha muita robustez e realmente preze pela aprendizagem e desenvolvimento do estagiário, mas passar todo o período de contrato na incerteza de uma possível efetivação foi desanimador para muitos estagiários, que esperavam taxas maiores de retenção. Apesar disso, os participantes também ressaltaram o cuidado e zelo que sentiram da área de RH com relação à sua experiência no programa.

Por fim, cabe ressaltar a questão da análise das cadeiras de estágio *versus* cadeiras efetivas que são passíveis de absorver os estagiários para efetivação. O ano de 2021 foi considerado como o ano para levantar as principais e grandes demandas em relação ao programa como um

todo – muito evidenciadas pelas ações do projeto aqui detalhadas e especificadas. Percebeu-se que diversas áreas gerais e administrativas possuem pouca capacidade de retenção, por contarem com poucas cadeiras de assistente sênior e analista júnior. Para o ano de 2022, pretende-se avançar nesse tema e buscar cada vez mais o equilíbrio para que se consiga alavancar os indicadores de efetivação e melhorar ainda mais a experiência do estágio.

6. Considerações finais

A partir do exposto acima, foi possível perceber a importância, relevância e urgência de um projeto com esse tema. O programa de estágio é visto dentro da organização como uma das principais portas de entrada de jovens talentos e futuras lideranças. Entretanto, ainda se vê oportunidades em relação à retenção desses talentos para que eles iniciem suas experiências na organização e continuem se desenvolvendo e avançando na jornada de autoconhecimento e autodesenvolvimento.

O projeto proporcionou à estagiária um intenso senso de dono, visto que foi planejado e executado principalmente por ela sob supervisão do gestor de RH no campo de estágio. As ações do projeto se tornaram alavanca das metas estabelecidas e, apesar de alguns resultados planejados não terem sido alcançados, deu luz a muitas questões que surgem e se constituem como oportunidades de melhoria do programa de estágio.

Acredita-se que um estágio que facilita e proporciona aprendizagem e desenvolvimento profissional é chave para formação do profissional que está encerrando a faculdade. Nesse sentido, o campo de estágio cumpriu seu papel não apenas com a estagiária de Psicologia no RH, mas para vários outros colegas que fizeram parte dessa jornada. A Psicologia Organizacional e do Trabalho se faz essencial para manter um bom clima organizacional, para se pensar nos trabalhadores em primeiro lugar e, mais do que isso, dar voz a essas pessoas e entender a partir da visão delas suas necessidades e demandas. Proporcionar escuta e executar ações visando *Employee Experience* e maior qualidade de vida no trabalho são alguns dos caminhos para atuação de um futuro psicólogo dentro das organizações.

Por fim, como próximos passos do projeto, faz-se importante dar continuidade aos principais temas apresentados até então: continuar promovendo escuta em relação à experiência de estágio. Além disso, ampliar as conversas individuais sobre carreira com os estagiários de todas as áreas gerais e administrativas, a fim de entender quais próximos passos gostariam de dar dentro da organização e, assim, atuar de forma a apoiá-los e instrumentalizá-los com todas as ferramentas que os aproximem dos seus objetivos.

Pretende-se também continuar a jornada pela busca de maior equilíbrio entre vagas de estágio *versus* cadeiras passíveis de efetivação. Atualmente, o programa atrai muitos estagiários, mas absorve menos da metade deles. Alavancar, também, a taxa de Efetivação e NPS, e reduzir, cada vez mais, a taxa de *Turnover*.

O projeto em questão possibilitou o plantio dessa semente que deverá ser regada e cuidada a partir de 2022. Movimentou questões e aspectos do programa de estágio que foram descobertos como pontos de oportunidade para melhoria para se ter cada vez mais um programa consistente, robusto e retentor de talentos. Acredita-se no sucesso da organização e do programa de estágio e ter o *Employee Experience* no cerne desse programa poderá contribuir para resultados cada vez melhores.

Referências

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade. São Paulo: Manole, 2009.

FIORENTINO, M. F. F. D. **Experiência do funcionário**: uma análise empírica no varejo. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do amanhã**: tudo que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para viver na 4ª revolução industrial. São Paulo: Gente, 2018.

OLIVEIRA, V. R. *Employee Experience*: a complexidade da experiência dos trabalhadores em ambientes organizacionais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO E CULTURA, 6, 2018. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Comcult, 2018.

A importância do *onboarding* no trabalho remoto

Fernanda Reis Theodoro da Silva
Edward Goulart Junior

1. Introdução

A Covid-19 foi caracterizada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 devido a sua alta taxa de transmissão e contaminação. Em conjunto com a declaração de pandemia, a OMS divulgou recomendações de como prevenir o contágio e transmissão do vírus, por exemplo, lavar as mãos com sabão com frequência, cobrir nariz e boca ao tossir e espirrar, evitar contato físico com outras pessoas, como abraços e apertos de mão, utilização de máscaras, ampla utilização de álcool gel para higienizar mãos e superfícies de muito contato, distanciamento social e isolamento em casos de suspeita de contaminação. Com essa declaração, muitas empresas e escolas suspenderam as atividades total ou parcialmente, e passaram a adotar a modalidade *home office* (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

A modalidade *home office* é caracterizada pela realização do trabalho ou estudo em casa, mediada por dispositivos eletrônicos como computadores, *tablets* e/ou *smartphones* conectados à internet. Pode ser realizada de maneira síncrona, em contato com colegas em tempo real, ou assíncrona, através de aulas gravadas, trabalhos no horário de escolha do trabalhador e entregues posteriormente. Como apontam Lemos, Barbosa e Monzato (2020), a implementação dessa modalidade foi realizada de maneira repentina, sem levar em consideração as possibilidades de cada indivíduo, como ambiente tranquilo, acesso a computador e internet, mesa e cadeira ergonômicas, estrutura familiar, entre outras, assim como as condições da organização em proporcionar aos colaboradores uma boa gestão, considerando esse novo regime de trabalho, ou seja, o trabalho remoto.

A transição para o modelo de trabalho remoto foi adotada por 46% das empresas (MELO, 2020) e exigiu mudanças profundas no regime tradicional de trabalho. Após quase dois anos de pandemia, o modelo de *home office* continua em vigor, provocando transformações nas relações de trabalho e, de forma geral, nas relações interpessoais profissionais e na socialização entre colegas de trabalho. O que era temporário para muitos passou a ser definitivo e há empresas que operam apenas de forma remota, com trabalhadores distribuídos em diversas localidades do país e do mundo.

Segundo Lacombe (2011), a socialização é um dos aspectos mais importantes para integrar um colaborador à organização, além de contribuir significativamente para a redução da rotatividade. Em uma organização que opera de forma remota exclusivamente, não há espaço físico para receber os novos trabalhadores, fazendo-se necessário que as ações do RH sejam pensadas levando em conta a mediação tecnológica e a distância geográfica. Assim, a integração ou *Onboarding*, prática já existente nas atividades de gestão de pessoas, se faz ainda mais necessária, a fim de mediar a entrada de novos profissionais na organização, de orientá-los e

informá-los sobre a organização e socializá-los com seus colegas. É um processo educativo no qual o novo colaborador se integra à organização que, de acordo com Bauer e Erdogan (2011), tem importância significativa tanto para os trabalhadores quanto para o empregador, impactando diretamente a produtividade e o índice de *turnover*.

2. Sobre a organização

O estágio foi realizado em uma entidade acadêmica que tem como objetivo contribuir com as condições psicossociais da população acadêmica dos *campi* e promover saúde mental num contexto amplo. Para isso, a organização oferece oficinas e palestras à população, realiza um *podcast* com assuntos relacionados à saúde mental, oferece acolhimento e atendimentos breves e focais e terapia em grupo.

É composta por servidores, alunos da graduação e da pós-graduação, professores e voluntários. Atualmente conta com mais de 60 integrantes distribuídos pelos *campi*.

3. Relato

A organização na qual foi realizado o estágio foi fundada em 2018 e tem passado por um crescimento e expansão acelerados, o que implica reajustes constantes nos serviços oferecidos e em sua estruturação e funcionamento. A partir de março de 2020, devido ao início da pandemia de Covid-19, a organização passou a operar exclusivamente na modalidade *online*, o que permitiu que o serviço fosse oferecido a todos os *Campi* da instituição e contasse com colaboradores de diversas localidades.

No início do estágio, em companhia de outra estagiária, nos dedicamos a buscar os registros de ações que haviam sido realizadas antes de nossa entrada, nos reunimos com representantes de todas as áreas de atuação para nos apresentarmos e nos colocamos à disposição para sermos contatadas sempre que possível; também ouvimos as necessidades e as demandas de cada uma e entendemos como elas se organizavam. Nas primeiras reuniões, identificamos algumas demandas principais e recorrentes: a necessidade de um Processo Seletivo para contratar novos estagiários devido à grande demanda da organização, a necessidade de mapear os processos internos e documentá-los, criando assim protocolos que todos possam seguir, e melhorar a comunicação interna.

A necessidade mais urgente era a de novos estagiários e, portanto, foi desenvolvido um planejamento para preenchimento de 10 vagas. Fizemos a descrição e análise dos cargos abertos, bem como a divulgação do processo seletivo e seu cronograma através de mídias sociais. A triagem inicial dos currículos recebidos foi feita mediante a ferramenta de formulários

do Google. Entramos em contato com os candidatos aprovados na primeira etapa e agendamos as entrevistas individuais via videoconferência.

As entrevistas foram realizadas utilizando-se de um questionário semiestruturado e foram conduzidas por uma estagiária enquanto a outra observava e fazia anotações. Foram atribuídas notas a cada critério de avaliação e depois uma nota final a cada participante, de modo que, ao final do processo, foi apresentada uma lista em ordem crescente de compatibilidade com o cargo às gestoras para definição dos selecionados. Entramos em contato com os candidatos aprovados através do *e-mail* e os parabenizamos pela aprovação no processo seletivo. Foram realizados três processos seletivos no total, realizados de maneira semelhante.

Através das reuniões realizadas com os integrantes da organização, foi possível identificar uma queixa frequente por parte dos novos ingressantes, que se sentiam “perdidos”, ou seja, com dificuldades de compreender a estrutura da organização como um todo e a quem recorrer em casos de dúvidas. A fim de solucionar uma parte das queixas, foi identificada a necessidade de se criar e implementar um processo de *onboarding* digital, a ser realizado com todos os novos ingressantes através de videoconferência. Inicialmente, as reuniões foram estruturadas com duração de 30 minutos e compostas pelas seguintes etapas:

1. Dar boas-vindas e parabenizar os aprovados;
2. Apresentar as estagiárias e funções do RH;
3. Os candidatos aprovados apresentam-se brevemente aos colegas que estão ingressando juntos;
4. As estagiárias apresentavam a organização; uma breve história de como foi criada, quais são os objetivos, quantos colaboradores tem no total, qual é o tamanho de cada área e como elas se organizam, quais são os responsáveis por cada setor, contatos importantes em caso de necessidade, serviços oferecidos e protocolos organizacionais;
4. Envio de uma cartilha eletrônica com breve histórico da empresa, objetivos, organograma e contatos importantes;
5. Espaço para dúvidas e comentários;
6. Adição aos canais de comunicação da área de ingresso.

Todo o processo foi pensado com caráter didático, com o objetivo de que os novos colaboradores entrem na organização mais bem informados e preparados, com um contato prévio com alguns colegas, com o conhecimento de orientações básicas sobre o trabalho e a organização e ferramentas para encontrar soluções a possíveis impeditivos.

Além da implementação do *onboarding* digital, algumas outras ações foram pensadas e planejadas com o objetivo de melhorar a comunicação interna. Fizemos um planejamento para instaurar duas reuniões gerais anuais, das quais todos os colaboradores da organização deveriam participar. A reunião seria organizada em blocos de 30 minutos, nos quais cada área teria esse tempo disponível para se apresentar aos demais, apresentar quem são os seus membros, quais ações realizaram no semestre anterior e quais são os planos para o próximo semestre. O objetivo era que todos pudessem compreender a organização como um todo, conhecer os colegas, ver o resultado do trabalho coletivo e promover a socialização e o vínculo entre eles.

As reuniões gerais foram planejadas através de pesquisas realizadas com os colaboradores, levando em conta suas necessidades e considerações. Utilizamos também um formulário do Google para identificar os melhores horários para a realização do encontro e foi elaborada uma pesquisa, via formulário Google, aplicada após cada um desses encontros, a fim de identificar as impressões de todos, os aspectos positivos e negativos e utilizar os resultados obtidos para a reformulação e a melhora desses encontros.

Com o intuito de levantar ainda mais dados sobre o ambiente de trabalho, criamos também um formulário de pesquisa de desligamento a ser enviado por *e-mail* para cada membro que se desliga da organização. A resposta da pesquisa é voluntária e sigilosa, apenas de conhecimento do RH, e no texto enviado no corpo do *e-mail* reforçamos a importância de recolhermos dados a fim de compreender como foi a experiência da pessoa durante o tempo que esteve na organização e podermos implementar melhorias no ambiente de trabalho.

Ademais, cada área de atuação ficou responsável por documentar seus objetivos, métodos, organogramas e fluxogramas para que essas informações fiquem de fácil acesso a todos, permitindo aos colaboradores de cada área consultar em caso de dúvidas e facilitar as trocas de gestão.

4. Considerações finais

O trabalho remoto foi amplamente adotado por uma parte das organizações a partir do início da pandemia de Covid-19. Embora a adoção da modalidade *on-line* por parte da organização na qual foi realizado o estágio tenha possibilitado uma expansão do serviço ofertado, o que beneficiou um maior número de usuários e permitiu a colaboração de indivíduos de diferentes localidades, a ausência de um espaço físico da organização bem como suas rápidas e grandes transformações impactaram as relações de trabalho.

Em organizações nas quais não há convivência presencial no ambiente de trabalho, os meios informais de socialização ficam mais escassos, de modo que o trabalho do RH se faça ainda

mais necessário, a fim de mediar as relações e promover a socialização através de ações bem planejadas. Dentro dessas ações, a implementação de um processo de *Onboarding* sólido se destaca, pois tem papel fundamental na integração do indivíduo ao novo ambiente de trabalho, se caracterizando como um início positivo de futuros contatos profissionais e pessoais.

Referências

BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. **Organizational socialization**: The effective onboarding of new employees. 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMOS, A. H. da C.; BARBOSA, A. de O.; MONZATO, P. P. Mulheres em *home office* durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família [Versão original]. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388-399, nov./dez. 2020.

MELO, D. *Home office* foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**. 2020. Publicado em 28/07/2020 – 17:16 Por Daniel Mello - Repórter da Agência Brasil - São Paulo. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 30 ago. 2022.

Relato de experiência: o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de tecnologia

Gabriela Vanzo Spasiani
Edward Goulart Júnior

I. Introdução

O setor de recrutamento e seleção configura-se como um dos mais importantes dentro de uma organização, principalmente quando se fala sobre a sua gestão. Atrelado ao setor de recursos humanos, o recrutamento e seleção (R&S) é responsável por trazer novos talentos para a empresa e integrar estes profissionais aos cargos ofertados. Dessa forma, tem-se a relevância do processo de R&S para que seja possível garantir a qualidade das pessoas integrantes da organização e fazer com que esta alcance seus objetivos organizacionais, construindo uma equipe engajada e que esteja de encontro com a missão, visão e valores da empresa (SILVA; VALDEVINO, 2020).

Segundo Santos, Oliveira e Centúrión (2018), é preciso que o recrutamento e seleção sejam compostos de elementos estratégicos, isto é, planejados e organizados de maneira eficaz, para que a organização não seja prejudicada por falta de pessoas capacitadas, uma vez que este é o primeiro passo no processo de agregar pessoas e manter a organização em funcionamento pleno. Dessa forma, é necessário por parte das organizações buscar e apostar em constantes aprimoramentos para um melhor desempenho dos processos de R&S.

Tendo em vista a relevância do processo de R&S para as organizações, este capítulo tem como objetivo relatar a experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizado durante sete meses em uma empresa no interior de São Paulo.

II. Recrutamento e seleção

Antes de nos adentrarmos na experiência propriamente dita, se faz necessário entendermos mais profundamente sobre o recrutamento e seleção. Desse modo, pode-se destacar o recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização (CHIAVENATO, 2004), isto é, é o processo de busca por profissionais capacitados e que vão se integrar à empresa oferecendo mão de obra qualificada e adequada.

O recrutamento pode perpassar duas dimensões específicas, isto é, pode ser interno ou externo. Este último opera para recrutar pessoas de fora da organização e que estão abertas ao mercado de trabalho, sendo uma alternativa para trazer talentos e, conseqüentemente, competências que ainda não estejam presentes à empresa. Por sua vez, o recrutamento interno é caracterizado pela busca de candidatos dentre aqueles que já fazem parte da organização, ou seja, é a procura por colaboradores internos para participar de processos seletivos referentes a outras vagas na empresa (CHIAVENATO, 2014).

Para recrutar os candidatos, principalmente de forma externa, as organizações utilizam múltiplas técnicas para os atrair e influenciar a fazer parte da organização. Sites da empresa, divulgação em plataforma de vagas, divulgação de pessoa a pessoa e até mesmo a busca ativa de candidatos são algumas das formas de se realizar o recrutamento dentro das empresas, sendo, portanto, uma atividade de comunicação, atração e divulgação.

O processo seletivo é a etapa que acontece logo após o recrutamento e trata-se de uma atividade de classificação e decisão. Chiavenato (2014) destaca que a seleção é o método de escolher os candidatos para o cargo proposto, atingindo assim os critérios desejados para as posições. Este é um método que acontece continuamente e se adapta a cada organização e também ao tipo e nível de cargos a serem preenchidos.

Ainda de acordo com o autor:

A melhor maneira de conceituar a seleção é considerá-la como uma comparação entre duas variáveis: os requisitos exigidos pela organização (requisitos que o cargo exige de seu ocupante ou competências requeridas) em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentam na disputa pela oportunidade. Em suma, comparação com foco na atividade ou com foco na pessoa que a executará. A primeira variável é obtida pela descrição e pela análise do cargo ou pelas competências requeridas, enquanto a segunda é avaliada por meio da aplicação das técnicas de seleção. (CHIAVENATO, 2014, p. 119).

III. A empresa

O local onde ocorreu o estágio refere-se a uma empresa de soluções digitais tecnológicas brasileira, localizada no interior do estado de São Paulo. Com mais de 10 anos de atuação, conta com uma infraestrutura admirável e com equipes 100% comprometidas a garantir o cuidado de todos os processos de desenvolvimento de tecnologias. Deste modo, atuam no mercado como *outsourcing* de serviços, isto é, são contratados por terceiros para realizar tarefas que normalmente não são executadas por estes terceiros, neste caso em específico o desenvolvimento e a manutenção de *softwares*.

Os principais cargos e funções da empresa, portanto, são da área de tecnologia e em sua maioria desenvolvedores de *softwares* e de aplicativos, analistas de qualidade de *software*, chefes de produtos, gerentes de tecnologias, estagiários de desenvolvimento, entre outros, totalizando mais de 350 colaboradores. A maior parte destes executa as suas funções em *home office*, método de trabalho que teve a sua adesão acelerada por conta da pandemia e da consequente necessidade de isolamento social. Deste modo, ao longo da prática do estágio, a empresa tinha a pretensão em vigor de chegar a 500 colaboradores até o final do ano de 2021.

De forma geral, a área de recrutamento e seleção da empresa, na época do estágio, era composta de dois analistas e de uma coordenadora da área, sendo bem estruturada e organizada em termos de processos. Com o início da prática, mais quatro pessoas se juntaram ao time, sendo mais três estagiárias e um analista para formação de um time maior e mais completo para que fosse possível chegar à meta almejada.

IV. O recrutamento e seleção na empresa

Há, primeiramente, a necessidade de se olhar o contexto em que estava inserida a prática do estágio. Assim sendo, entende-se que o mercado de tecnologia ganhou destaque no processo de transformação digital do mundo e com isso a profissão de desenvolvedor também. Tal fato fez com que houvesse um aumento das vagas oferecidas a estes profissionais, ocasionando um aquecimento deste mercado de trabalho e um aumento de concorrência por vagas. O processo de recrutamento e seleção de profissionais da tecnologia como desenvolvedores, então, encontrou muitos desafios, principalmente pela alta demanda e pouca oferta qualificada, isto é, de profissionais que atendam a demanda específica.

Dessa forma, sabe-se que o processo de recrutamento e seleção se inicia com a necessidade de contratação de um profissional, seja por aumento de quadro, substituição ou criação de um novo cargo. Na empresa deste relato, as contratações eram principalmente motivadas pelo aumento de quadro com o objetivo de se atingir o número de 500 colaboradores em um período de seis meses. É interessante notar, então, que essa demanda se insere no contexto de contratação de profissionais que são mais difíceis de se encontrar disponíveis para o mercado e, por este motivo, fica moroso o movimento para tal feito.

Neste sentido, o recrutamento e seleção nesta empresa aconteceu de forma *on-line*, o que permitiu e facilitou o contato com o candidato a todo momento, independentemente do tempo e do lugar. Tem-se que este modo de processo possibilita o diálogo mais dinâmico entre os participantes do processo seletivo e a empresa, o que contribui para a agilidade, assertividade e rapidez deste. Além disso, os processos de recrutamento e seleção virtuais são mais viáveis economicamente do que processos tradicionais (AGUIAR, 2019).

Neste cenário, um desafio significativo do recrutamento foi a atração desses talentos e profissionais da tecnologia para a empresa. O primeiro ponto então a ser pensado era sobre trabalhar de forma a garantir que fôssemos vistos pelos candidatos em meio a tantas outras oportunidades de vagas. Para isso foram trabalhadas estratégias de *marketing*, de divulgação do trabalho da empresa e das vagas através das suas redes sociais. Como Biberg (2019) já sinalizava e ressaltava, pode-se notar a importância das mídias sociais dentro da estratégia de agregar pessoas no recrutamento e seleção digitais e como o uso das redes sociais para o processo já era uma realidade.

Notou-se, porém, que apenas essa estratégia era insuficiente para a captação de funcionários, uma vez que a maioria dos candidatos que chegava até o processo seletivo, por iniciativa própria, era muito iniciante para o cargo. A estagiária então avaliou que seria interessante incluir essas pessoas no processo seletivo ainda que tivessem pouca experiência, pois seria possível encontrar as competências necessárias para a vaga mesmo em uma pessoa de nível iniciante.

Então, para além disso, foi feita a busca ativa de candidatos, isto é, a realização do contato com pessoas que tinham o potencial de preencher determinada vaga, principalmente por meio da rede social LinkedIn. Tal procedimento é popularmente chamado de *hunting*, que vem do verbo *"to hunt"*, em inglês, significa caçar. Esta era uma das principais atribuições do estágio realizado, sendo que a estagiária buscou entender e se aprofundar sobre os perfis profissionais solicitados pela empresa e quais se enquadravam na vaga.

Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020) apontam que as redes sociais são utilizadas sobretudo para a interação e avaliação de candidatos e que muitas empresas já estão empregando-as como instrumento de trabalho na gestão, o que ocorreu desde o princípio na empresa referida neste relato. Neste cenário, Biberg (2019) afirma que a rede profissional LinkedIn é a mídia social mais utilizada em processos de recrutamento e seleção no Brasil e que é utilizada principalmente como canal de oferta de vagas e como fontes de informações sobre candidatos e funcionários.

Neste âmbito, a estagiária constatou dificuldade em influenciar os candidatos contatados a participarem do processo seletivo, uma vez que muitos deles já estavam inseridos no mercado de trabalho, não procurando intensamente outras oportunidades. No mercado da tecnologia, tal noção se faz muito presente, principalmente pela grande quantidade de vagas disponibilizadas nestas áreas recentemente, sendo um fator a ser superado com o surgimento de cada vez mais profissionais na área. Neste relato verifica-se o estabelecimento de um *networking/rede* variado e flexível para que fosse possível atingir ainda mais candidatos e trabalhar com auxílio dos algoritmos das redes sociais.

Lidar com a triagem de currículos era, desta forma, um ponto essencial para a realização das atividades que buscavam recrutar os candidatos, já dando início ao processo de seleção destes profissionais. De acordo com Faissal *et al.* (2009), a triagem é realizada por meio de análise curricular e de entrevistas para confirmação dos dados apresentados pelos interessados. Assim sendo, já na busca ativa, esse processo era feito para melhor atrair os candidatos adequados às vagas.

Estes procedimentos iniciais eram os que as estagiárias tinham mais acesso e mais liberdade de atuação. Apesar de serem cobradas metas sobre quantidade de candidatos abordados ativamente através das redes sociais, este foi um momento de muito aprendizado,

principalmente sobre os perfis mais contratados da empresa e permitiu um aprofundamento sobre os requisitos e as qualificações necessárias para esses perfis de tecnologia que estão em alta.

Com a sequência de currículos mais adequados e de candidatos que aceitavam seguir no processo seletivo, era realizada a fase das entrevistas, tanto por parte do time de recrutamento e seleção quanto por parte dos avaliadores técnicos. Estas eram realizadas por vídeo-chamadas através de plataformas de reunião *on-line*. Neste sentido, Aguiar (2019) e seu estudo sobre o recrutamento e a seleção virtuais nos revela que as entrevistas por vídeo chamada são mais difíceis de serem analisadas do que as presenciais; em contrapartida, também é relatada a facilidade do contato e da interação nesse modelo de entrevista.

De forma prática, a estagiária percebeu que esse molde de execução das entrevistas permitiu um fluxo muito maior de entrevistas realizadas, mas que muitas vezes eram prejudicadas por conta da conexão baixa dos candidatos, não sendo possível observar certos comportamentos não-verbais. As entrevistas na empresa eram estruturadas de forma a medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo, assim como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Tinha-se então um processo muito bem organizado e avaliado, baseado em notas e critérios objetivos de desempenho e porventura, desempate, o que demonstrou ser um ponto muito positivo da área em questão.

Nesta fase, não era permitido a estagiária atuar ou conduzir nenhum procedimento, era apenas permitido o acompanhamento de um número pequeno de entrevistas dentro de um determinado prazo de dias. Isso permitiu a observação de profissionais mais experientes e a absorção dos conhecimentos técnicos relacionados às qualificações e aos requisitos solicitados para cada uma das vagas. Foi um momento importante, mas também insuficiente para o aprofundamento das práticas. A estagiária reconhece que seria necessário que a empresa desse a chance de todas as estagiárias realizarem/conduzirem as entrevistas, para que houvesse também a oportunidade de lidar de forma real com esta etapa do processo de recrutamento e seleção que se configura como muito relevante.

A partir da avaliação do desempenho do candidato em todas as etapas, ele avançava para a fase final de elaboração de uma proposta de trabalho. A proposta era feita por *e-mail* e continha todas as informações necessárias sobre a vaga que acabara de ser preenchida. Nota-se que o tempo de todo o processo era muito acelerado, até uma semana de duração, para que fosse contratado o maior número possível de profissionais e não se “perdesse” nenhum talento durante a seleção e o recrutamento. Depois de o candidato ter sido selecionado, começava sua integração com o resto da empresa, para proporcionar a melhor experiência possível. Assim sendo, o candidato passava a ser responsabilidade do pessoal da área de bem-estar, acabando neste ponto a atuação do R&S.

V. Considerações finais

É necessário, por fim, relatar que a prática foi descrita sucintamente, mostrando como funcionavam os processos de contratação. Pôde-se, através desta, conhecer de perto os processos de recrutamento e seleção e entender de forma mais completa o papel das redes sociais e tecnologia na área, sendo estes grandes aliados para a agilidade e assertividade deste segmento de atuação no qual o profissional da psicologia pode se inserir.

Ficou claro ao longo do dia a dia e da vivência pela estagiária que esta era uma posição considerada inferior e por este motivo não eram levadas em conta as opiniões e ideias destas para se pensar de modo estratégico sobre a área e os processos envolvidos no recrutamento e seleção. Dessa forma, por mais que fossem reconhecidas e avaliadas certas demandas e desenvolvimentos que poderiam ser mais positivos por parte das estagiárias, a gestão pouco as considerava, mantendo-se nos mesmos procedimentos.

Assim sendo, apesar de não haver muita liberdade de atuação por parte da estagiária e de os processos estarem muito engessados e com pouca flexibilidade de mudança, essa experiência foi muito enriquecedora, uma vez que permitiu que a estagiária entrasse em contato com um universo do recrutamento e seleção dentro de uma empresa de tecnologia, áreas que estão em alta no mercado. Tal prática abriu portas, possibilitando que as estagiárias comesçassem a atuar na área em um emprego formal, podendo iniciar a vida profissional antes mesmo do término da graduação.

Referências

AGUIAR, C. M. L. S. **Potencialidades e limitações de recrutamento e seleção virtuais para a gestão de pessoas:** percepção de trabalhadores. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

BIBERG, J. M. M. **Mídias sociais em processos de recrutamento e seleção:** um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

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

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e deleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 2004.

DUARTE NETO, A.; BANDEIRA, P. S. R. S.; MACÊDO, M. E. C. Novas Ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção *on-line*. **Rev.Mult. Psic.**, v. 14, n. 50, p. 964-974, maio 2020.

FAISSAL, R. *et al.* **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SANTOS, M. G. dos; OLIVEIRA, R. C. R. de; CENTÚRION, W. C. Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 4, n. 3, p. 57-66, ago. 2018.

SILVA, J.; VALDEVINO, M. O. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. **Semana Acadêmica**, [S. l.], 18 fev. 2020.

O processo seletivo e os desafios para atendimento da área do *telemarketing*

Isabella Janini Misson

Dinael Corrêa de Campos

Introdução

Na minha experiência de estágio na empresa do ramo do *call center*, fui agregada para fazer o processo de seleção de cargos de estágio da operação de *telemarketing* e eventualmente auxiliar em outras demandas como recrutamento para cargos de estágio administrativo ou auxílio dos outros funcionários em funções diversas dentro do setor de Recursos Humanos.

Para iniciar o assunto, definirei brevemente o conceito de Recrutamento e Seleção: o Recrutamento e a Seleção são as duas partes do processo de agregar pessoas, ou seja, de trazer novas pessoas para a organização. É através do recrutamento que as pessoas são atraídas para a empresa e, através da seleção, como o nome já denuncia, selecionam-se os candidatos para determinados cargos da organização (CHIAVENATO, 2014).

O Recrutamento é de suma importância nas organizações, visto que é a primeira etapa do processo que irá trazer novos funcionários à organização ou realocar aqueles que já fazem parte dela (em se tratando de recrutamento interno). Mais especificamente, o Recrutamento é um dos processos da prática da Gestão de Recursos Humanos, o qual as organizações utilizam para comunicar-se com as pessoas, divulgar as oportunidades de emprego disponíveis e atrair capital humano. Ele funciona como meio de comunicação entre o Mercado de Trabalho (MT), que compreende o conjunto de organizações e as oportunidades de emprego oferecidas e o Mercado de Recursos Humanos (MRH) que são os possíveis funcionários que entrarão para aquelas empresas, aqueles que estão à procura de emprego (CHIAVENATO, 2014).

A seleção ocorre após o recrutamento. Este processo busca entre os candidatos atraídos pelo recrutamento aquele que seja mais adequado para o cargo em aberto pela organização. Para fazer uma avaliação dessa adequação daquele profissional definem-se as competências para formar o perfil do trabalhador desejado (que se espera ter no cargo) e são aplicadas atividades que possam avaliar se o candidato as possui, quase como um diagnóstico, mas também para fazer um prognóstico, ou seja, uma possível projeção dos resultados que aquele futuro funcionário trata a longo prazo.

Assim, a seleção é um processo que envolve decisão e comparação, comparando-se o que a organização deseja que o funcionário possua com as factuais competências e habilidades dos candidatos e tomando a decisão de qual deles oferece o melhor negócio para a empresa (CHIAVENATO, 2014).

O método de seleção utilizado pela empresa é a seleção por competências e competências são definidas como um conjunto de habilidades e conhecimentos que compõem o repertório de um candidato e que podem ser mobilizados e colocados em prática diante de diferentes

situações e contextos. Mais do que habilidades, as competências são ações que delas derivam. Portanto, elabora-se um perfil de competências que o cargo e a organização exigem na seleção por competências. É traçado um perfil comportamental do candidato a partir de métodos de avaliação que possam avaliar as competências pré-definidas, através da entrevista comportamental, dinâmica com provas situacionais, etc. Depois, compara-se o perfil de competências apresentadas pelo candidato com o perfil de competências traçado para o cargo pela organização, escolhendo o candidato que mais se aproxima do desejado. Ainda, é utilizado o método denominado por Abreu e Freitas (2009) de STAR (sigla para Situação, Tarefa, Ação, Resultado), em que o candidato deve mencionar situações já realizadas dando respostas completas para que ele tenha um STAR completo.

A seleção por competências é um modelo que traz novas competências para a empresa, mas, além disso, traz força de trabalho competente, aumentando o capital humano e preenchendo lacunas de competências necessárias para o bom funcionamento e crescimento da organização. Deixa de ser um mero preenchimento de habilidades técnicas que um cargo exige.

Um modelo tradicional de seleção costuma ter mais rapidez na seleção e contratação de candidatos e busca manter um bom nível de funcionamento de sua força de trabalho, objetivando preencher cargos vagos (ABREU; FREITAS, 2009). Em uma empresa do ramo do *call center*, em que são abertas muitas vagas por mês com um ritmo acelerado de crescimento, há uma alta demanda por candidatos. Assim, torna-se um desafio manter uma seleção por competências, cujo foco é agregar competências e novos talentos. Este processo leva um tempo maior de análise e comparação do que uma seleção tradicional.

É necessário antes de tudo que haja qualidade no atendimento e, nesse caso, a ferramenta essencial é o capital humano que deve ser muito bem selecionado, pois representará toda uma organização. Portanto, a empresa que deseja prestar serviços de qualidade e um excelente atendimento ao cliente, precisa procurar pessoas que possam oferecê-lo da melhor maneira.

O sucesso de uma organização se inicia no bom recrutamento e seleção de seu capital humano, sendo importante aplicar uma boa avaliação, que não foque apenas no preenchimento das vagas, mas que dê oportunidade para que o candidato demonstre suas capacidades técnicas e humanas. (COSTA, 2003).

O presente capítulo se dedica a relatar minha experiência como estagiária de recrutamento e seleção em uma organização do ramo do *call center* e compará-la com o que a literatura traz. Foi relatado o processo seletivo, discutindo com olhar crítico, de estagiários da operação de *telemarketing* na empresa, a partir da vivência relatada, além da experiência vivida e do aprendizado adquirido.

O desenvolvimento do estágio

O recrutamento de candidatos, ou seja, a divulgação de vagas e atratividade para a empresa é feita através de uma consultoria. A empresa em questão tem parceria com uma empresa de consultoria especializada que dá suporte no recrutamento de estagiários, atraindo candidatos para que o RH faça a seleção dos talentos. Fazemos seleções separadamente para Bauru, Agudos e Marília. A equipe de Recursos Humanos desta empresa agenda os horários das seleções conforme a disponibilidade dos funcionários, enviando os horários para a consultoria. Portanto, a consultoria fazia o recrutamento, agendava a entrevista com os candidatos através do envio do *link* da entrevista ou agendando no endereço presencial (após a diminuição das restrições da Covid-19). Visto que há bastante faltas em processos seletivos, principalmente *on-line*, pede-se que a consultoria agende o máximo de candidatos que conseguir por entrevista.

Os pré-requisitos para passar na entrevista são: ter mais de 16 anos, estar cursando ensino médio, residir nas cidades do interior paulista onde a empresa possui filiais (é necessário que o estagiário resida e trabalhe na mesma cidade) e ter documentos como CPF, RG, comprovante de residência e declaração escolar. As competências avaliadas na entrevista são: comunicação, protagonismo, adaptabilidade, motivação, foco em resultados, identificação com a empresa e também é perguntado sobre experiências profissionais antigas para melhor avaliação/ investigação de possíveis competências que os candidatos possuam.

O funcionamento do processo seletivo de estagiários

Atualmente, o processo é feito de maneira mista, ou seja, há etapas feitas *on-line* e outras presencialmente. As etapas *on-line* utilizam ferramentas como o Microsoft Teams e o WhatsApp. O processo seletivo para estagiários nesta organização possuía as seguintes etapas:

- 1) Apresentação de proposta e entrevista no Teams ou presencial, nos prédios da empresa;
- 2) Exames de fisioterapia e fonoaudiologia;
- 3) Termo de estágio;
- 4) Exame médico e entrega de documentos;
- 5) Integração.

1) Apresentação de proposta e entrevista (*on-line* e presencial):

A primeira etapa consiste na apresentação de um breve histórico da empresa, da proposta da vaga e informações gerais sobre o processo seletivo. Nesta etapa, nosso trabalho enquanto Recursos Humanos era tornar a vaga atrativa, “vendendo” uma boa imagem da empresa para esses candidatos. Para isso, o selecionador iniciava a apresentação da proposta utilizando *slides* de Power Point como apoio e passando por tópicos como:

- Documentos necessários para participar do processo seletivo;
- Sobre a empresa: quem é a empresa, breve apresentação dos valores da empresa e divulgação de prêmios já recebidos por ela;
- Programa de Estagiário da empresa, falando sobre a importância dos estagiários, especificidades da vaga, o que demanda a vaga de estágio em operação de *telemarketing*;
- Horários das vagas disponíveis, salários e benefícios;
- Quais as etapas do processo seletivo;
- Roteiro de apresentação (perguntas da entrevista): houve algumas mudanças desde que entrei na empresa, pois a equipe de Recursos Humanos faz constantes reuniões para melhoria dos processos, visando melhor experiência do candidato na empresa, melhoria do entendimento das perguntas pensadas de maneira a auxiliar o candidato a expor as competências e facilitar a aplicação da entrevista por parte do selecionador. A proposta é que essas perguntas sejam feitas em forma de dinâmica, já que as entrevistas são realizadas em grupo. Ou seja, a ideia é propor uma interação entre os candidatos na qual possam ouvir as histórias uns dos outros e avaliá-los a partir disso, mas nem sempre esta forma de avaliação é possível de ser aplicada, já que muitas vezes as turmas eram muito grandes, ultrapassando 30 candidatos.

A seleção por competência

Para iniciar a entrevista, era solicitado que o candidato se apresentasse comentando dados pessoais como nome completo, idade, e outras informações que ele desejasse apresentar sobre si. A primeira pergunta feita pelo selecionador é sobre as experiências profissionais do candidato, caso ele as tivesse. Depois disso, eram realizadas as perguntas padronizadas, a fim de avaliar as competências necessárias para a vaga. São elas:

- **MOTIVAÇÃO:** Qual é a sua motivação para buscar um estágio? Por que esta vaga é importante para você?
- **FOCO EM RESULTADOS:** Relate uma situação na qual foi elogiado por uma atividade que realizou.

- **ADAPTABILIDADE:** Relate uma situação de mudança que você passou e o que fez para adaptar-se a ela.
- **PROTAGONISMO:** Relate um problema que você viveu, precisou resolver, obteve um bom resultado. Como foi?
- **IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA:** Por que você escolheu a nossa empresa? O que te atraiu nela?

Além das perguntas, uma competência muito importante para o profissional operador de *telemarketing* é a **comunicação**. Esta competência é avaliada durante a conversa do selecionador com o candidato no momento da entrevista.

Os exames de fisioterapia e fonoaudiologia

Para o trabalho do operador de *telemarketing*, o exame de fisioterapia e fonoaudiologia é muito importante. Esses exames servem para avaliar se o candidato está apto a exercer as funções do operador de *telemarketing* sem que haja prejuízo. O operador de *telemarketing* trabalha durante seis horas diárias em uma jornada de seis dias por semana. Durante esse tempo, ele faz um trabalho repetitivo com o mouse do computador e a digitação, fica sentado durante muitas horas, utiliza o fone de ouvido e a voz durante todo o tempo de trabalho e tudo isso com duas pausas – uma de 30 minutos para almoço ou jantar e outra de 10 minutos para banheiro.

Sobre o Termo de Compromisso de Estágio – TCE

Conforme os candidatos são aprovados em cada etapa, já passam para a seguinte, mesmo que não tenham vagas abertas para serem preenchidas no momento. Isso ocorre pela alta demanda de vagas mensais ficando os candidatos aprovados em um “banco de oportunidades”. Por isso, é comum que os candidatos que ficam no “banco de talentos” estejam com quase todas as etapas realizadas. Quando surgem vagas, o candidato é chamado para assinar o termo de contrato e fazer a integração.

O exame médico e a entrega de documentos

Alguns funcionários da equipe do RH ficam responsáveis pelo agendamento dos exames médicos de acordo com a agenda dos médicos parceiros (da própria empresa ou clínicas parceiras). Assim, são encaminhados para exame médico para avaliar se estão aptos a exercer a função de operador estagiário.

É solicitado aos candidatos que entreguem uma série de documentos que servirão para conferir se o candidato está apto ao trabalho e se cumpre os requisitos (comprovante de residência em uma das cidades requerentes, conferência de data de nascimento), para abrir requerimento de pessoal, verificação de antecedentes criminais (para maiores de 18 anos), posterior elaboração de contrato e cadastro de conta para pagamento de salário.

Essa função seria do Departamento Pessoal, mas anteriormente quem fazia isso era o Recursos Humanos, que passava para o Departamento Pessoal. Hoje, o Recursos Humanos entra em contato com os candidatos e os orienta a enviar os documentos necessários para o WhatsApp do Departamento Pessoal.

A importância da integração

A integração é o primeiro dia de trabalho dos estagiários na empresa. É agendado com eles para que compareçam ao RH. Nesse dia, tudo aquilo que já foi mencionado na apresentação anterior à entrevista será reforçado, porém de maneira mais aprofundada, a fim de que eles tenham uma imersão na cultura da empresa.

Novas informações são passadas, seja sobre o salário de direito, vale-transporte e qual será o prédio de trabalho de cada um. O TCE (Termo do Contrato de Estágio) é entregue junto a um contrato interno a ser assinado, que diz respeito ao uso do vale transporte, termos de ciência de normas da empresa. Os funcionários recebem um *kit* de boas-vindas e são encaminhados aos setores para iniciar o primeiro dia de trabalho no seu respectivo prédio de trabalho.

De maneira geral, nem sempre as etapas ocorrem na ordem descrita. A etapa do termo de compromisso, por exemplo, é mais comum que ocorra como antes da Integração.

Desde que entrei na empresa como estagiária, em junho de 2021, este processo seletivo sofreu algumas modificações. Enfrentamos alguns problemas como a falta de adesão dos candidatos ao processo seletivo, resistência a passar documentos, reclamações por abertura de conta bancária no início do processo seletivo, então o objetivo de muitas das mudanças realizadas foi melhorar a experiência do candidato ao passar pelo processo.

A devolutiva da entrevista tem um prazo de até 30 dias para ocorrer, tanto em caso de aprovação, quanto de reprova. Porém, este é um processo muitas vezes deixado de lado pela alta demanda em outras questões referentes ao processo – embora saibamos da importância de tal procedimento. Com a mudança da devolutiva, que era feita através do WhatsApp, mas hoje é feita através do sistema que a empresa utiliza, a Kenoby, foi facilitado o processo e temos menos problemas com falta e/ou demora de devolutiva para candidatos. Apesar disto, o sistema envia a devolutiva pelo *e-mail* do candidato e muitas vezes a população atendida tem pouco acesso ao *e-mail*, ou não sabe utilizá-lo da maneira mais assertiva.

Problematizando

A preocupação do setor de Recursos Humanos com a participação do candidato é muito importante no processo seletivo, principalmente pensando no público que faz as entrevistas, que na maioria das vezes são pessoas com alta vulnerabilidade social à procura de empregos. Porém, há um desafio muito grande na hora de selecionar: conciliar as demandas dos candidatos e manter a qualidade do processo seletivo diante do alto número de vagas e do curto tempo que os funcionários do RH possuem para cumprir as admissões, o que impacta, também, a grande quantidade de candidatos que são atendidos por turma de entrevistas.

Como dito anteriormente, as entrevistas são feitas em grupos de números variáveis. Há turmas bem pequenas de cinco pessoas, porém houve ocasiões de atender turmas de 50 pessoas estando sozinha para entrevistá-los. Neste momento, precisei pensar em um modo de não prejudicar a experiência do candidato e fazê-lo esperar muitas horas para realizar uma entrevista individual, já que utilizar uma técnica de grupo não seria assertivo, visto o grande número de pessoas para apenas um selecionador.

Busquei orientação com a minha gestora e supervisora de campo que sugeriu selecionar as perguntas mais importantes da entrevista e assim eu poderia avaliar a maior quantidade de competências e com a maior qualidade. Reduzi as seis perguntas para até três, a depender da desenvoltura do candidato. Ainda assim, o processo levou muitas horas para ser finalizado. Os candidatos se demonstravam cansados, conversavam entre si durante a entrevista de outras pessoas, sendo necessário que eu os alertasse que estavam atrapalhando o candidato que estava sendo entrevistado no momento, já que ficavam todos em um mesmo ambiente. As informações pessoais dos candidatos requerem sigilo, então eram passadas apenas através de uma folha de inscrição preenchida por eles.

Com este exemplo, é possível perceber que houve comprometimento do processo seletivo, pois a avaliação e o tempo reduzidos, além do cansaço do selecionador e dos candidatos, podem ser variáveis que afetam a qualidade da avaliação. Além disso, em outros momentos, em processos seletivos com escassez de candidatos – em semanas de Natal e ano novo, os candidatos, por exemplo, comparecem em número reduzido. Há pressão sobre o selecionador de considerar abrir exceções para pessoas com menos competências do que o esperado, pois precisava-se preencher o alto número de vagas.

Ceder às demandas mencionadas no parágrafo anterior pode acarretar prejuízos para a empresa como um índice alto de *turnover* e pedidos de desligamento por falta de identificação com a empresa e/ou função, bem como para os funcionários, que vivem dia a dia do trabalho

com o qual não se identificam, não tendo competências suficientes para executar uma função (como falta de conhecimentos em informática, por exemplo).

Outro ponto importante é em relação ao recrutamento. A empresa de consultoria que recruta perfis de jovens para o estágio na operação, muitas vezes, traz um perfil diferente do que é pedido pela empresa, enviando pessoas de outras cidades ou que estão cursando o ensino fundamental, ou que estudam em período integral, menores de 15 anos ou que se desligaram da empresa em menos de seis meses (um dos critérios para a seleção). Desta forma, a experiência do candidato é prejudicada, pois uma das primeiras etapas na apresentação que precede a entrevista é a exposição dos requisitos obrigatórios para poder fazer parte do estágio na empresa. Assim, o candidato inicia sua jornada na empresa com uma negativa em relação ao perfil e muitos ficam bastante chateados, principalmente aqueles que ainda não estão cursando o ensino médio.

Muitos candidatos ficavam envergonhados, queriam ser os últimos a participar da entrevista e acabavam ficando até o final da apresentação e sendo os últimos a realizarem a entrevista por vergonha de se manifestarem, sentindo-se diminuídos. O papel do RH neste momento é importante e significativo. Devemos deixar claro que não devem desistir e proporcionar uma escuta ativa.

Outra problemática vivida por mim foi a de que muitas vezes o perfil de pessoas do ensino fundamental era de meninas que foram mães muito jovens e que precisavam de uma renda para sustento da casa. Ocorria muito também de serem jovens, de ambos os sexos, que sempre precisaram trabalhar, pois os pais tinham uma vida com dificuldades financeiras, histórico de abuso de substâncias, moravam com mães solo, tinham parentes doentes para cuidar e comprar medicamentos ou faziam parte de famílias numerosas. Alguns casos sofreram abuso em casa e precisavam da renda, pois moravam sozinhos em condições precárias e não queriam voltar para a família de origem para não sofrer ainda mais.

Para contornar essas questões, é importante que os funcionários do setor de RH tenham um olhar crítico e consigam fazer uma melhor avaliação dentro das condições que as pessoas/candidatos(as) possuem.

A luta diária deste setor é dar uma melhor experiência para o candidato dentro da empresa desde o início de sua jornada, mantendo a humanização do processo em uma empresa com grande crescimento e exposta ao mundo com as condições atuais, com grande velocidade e necessidade de produção com qualidade.

Considerações finais

Considerando o exposto, o psicólogo nas organizações se faz muito importante, mesmo para aqueles candidatos que não farão parte da empresa após um contato inicial, por uma ligação para oferta de vagas ou para agendar uma entrevista. Durante a minha experiência neste papel, em muitos momentos ouvi de candidatos que a entrevista foi muito bacana e que o jeito que foram tratados os fazia querer fazer parte da empresa e dava uma esperança de um futuro melhor.

No intuito de “acolher” os candidatos, oferecíamos frutas, bolachas, refrigerante, café para todos que passavam pelo processo de seleção, pois a consciência para com o público que atendíamos há de estar sempre presente em nossa atuação.

Além da importância dos candidatos, enquanto funcionária do setor de Recursos Humanos, o principal desafio para mim foi lidar com a alta demanda e a manutenção da qualidade do processo seletivo para selecionar bons candidatos que agregassem novas e necessárias competências para a organização, sem perder de vista a humanização do processo. Contornar esse desafio só foi possível com a comunicação entre funcionários, reuniões e discussões para melhorias do processo, apoio dos colegas de equipe e gestão, comprometimento com os valores da empresa e da profissão e auxílio dos colegas e professor em supervisão de grupo no estágio.

A experiência nesta empresa foi muito valiosa para mim, mas o aprendizado seria incompleto sem a supervisão e a presença do professor e dos colegas. Nesse contexto, aprendi mais sobre o outro, entrei em contato com a alteridade, exercitei a empatia, a escuta ativa e muitas outras competências necessárias para a profissão de psicólogo.

Ter contato com tantas pessoas, de tantas realidades diferentes, fez com que eu pudesse abrir meu campo de visão e olhar para além daquilo que eu vivia, me fez olhar para um recorte do Brasil que sofre e que vemos nos noticiários diariamente. Saber lidar com as demandas diárias, com o sofrimento muitas vezes trazido nas entrevistas, as histórias, nos capacita para trabalhar melhor em qualquer área e, para além da formação profissional, faz uma transformação humana.

Não há como negar que trabalhar em organizações é trabalhar com pessoas e não com números de funcionários. Isso me foi ensinado durante as aulas e supervisões deste estágio, na prática ficou ainda mais latente e esta é a lição mais valiosa que eu poderia aprender e levar para a vida.

Referências

ABREU, C. V.; FREITAS, M. N. de C. Seleção por competências: a percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesqui. prá. psicossociais**, p. 225-234, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

COSTA, O. C. **Como recrutar e selecionar um profissional com perfil adequado para executar o trabalho de telemarketing?** 2003. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Criação de projetos de treinamento em uma fábrica de alimentos e percepções a partir da prática de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Amanda Novaes Rosa

Karine Lins Castro

Mário Lázaro Camargo

Introdução

Já na primeira metade do século XXI, o treinamento de pessoas para o trabalho era comum nos Estados Unidos, devido à importância das reposições de vagas criadas no contexto de alistamento militar. Foi só em meados de 1970 que o treinamento passou a ser utilizado de forma mais abrangente, juntando-se às ideias de desenvolvimento humano que também ganhavam destaque na época. No cenário americano, o T&D (Treinamento e Desenvolvimento) alcançou uma importância crescente, passando de ser discutido em subseções da Psicologia Organizacional e do Trabalho para tornar-se uma disciplina própria, além disso, despertou mais o interesse de instituições e entidades de psicologia. Essa trajetória e consequente fortalecimento científico, conforme evidenciam Borges-Andrade *et al.* (2013), produziram impactos no mundo do trabalho, que começou a investir em treinamentos. Pouco antes do início do século XXI, o foco de T&D passou a ser mais as pessoas do que as corporações, assim, as organizações investiram em educação continuada e em universidades corporativas para os trabalhadores, logo, o que antes era formado apenas por dois conceitos, abarcava, agora, a possibilidade de um terceiro, tornando-se TD&E: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (BORGES-ANDRADE *et al.*, 2013).

Em consequência destes desdobramentos, houve uma proliferação teórico-metodológica (BORGES-ANDRADE *et al.*, 2013) do assunto no Brasil que deu espaço para muitas definições diferentes. É importante destacar que existe uma diferença na definição desses três conceitos quando separados e quando em conjunto, porque para os autores, se são aplicados distintamente, a tendência é que sejam enfraquecidos. Por si só, o conceito de desenvolvimento não tem necessariamente a ver com o trabalho, o de educação diz respeito à forma que as pessoas assimilam conhecimento e pode ou não estar ligado ao trabalho, e por fim treinamento é o que mais possui definições alinhadas a práticas organizacionais. Já o conjunto TD&E é entendido como ações organizacionais que visam promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), seja para preencher lacunas no desempenho ou preparar os funcionários para novas tarefas (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004 *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2013). Portanto, uma ação de TD&E que abarca os três termos pode trazer muito mais retornos positivos para as organizações de trabalho. Além disso, se bem estruturada, possui três elementos básicos, mas específicos em suas particularidades, a serem seguidos nessa ordem:

- 1 - Avaliação de necessidades;
- 2 - Planejamento e sua execução;
- 3 - Avaliação do TD&E.

Nos últimos anos, a presença de treinamentos nas organizações brasileiras tem se solidificado, como mostra o Panorama do Treinamento no Brasil (ABTD, 2021), e já não depende tanto das oscilações da economia para existir, porque tem conquistado sua própria importância e espaço. De acordo com a pesquisa, o volume de horas de treinamento por trabalhador vinha diminuindo nos últimos anos. Contudo, voltou a subir em 2020, o que pode ser consequência da crescente prevalência do trabalho remoto e das facilidades e custos reduzidos que o meio *on-line* oferece. Os dados da pesquisa revelam ainda que o setor industrial é o que mais investe em T&D (Treinamento e Desenvolvimento), com prioridade em treinar líderes, sendo também o que tem práticas de treinamento mais estruturadas e o que mais utiliza avaliações de desempenho.

A realidade brasileira mostra que as estratégias de educação não possuem tanto investimento quanto as de treinamento e desenvolvimento. As universidades corporativas, que são entidades educacionais utilizadas como ferramentas para a melhoria do desempenho individual e organizacional, tiveram sua presença reduzida gradativamente entre os anos de 2018 e 2020, mas ainda funcionam em 20% das empresas. Logo, as estratégias educacionais não são tão comuns de aparecerem juntas a T&D, o que não significa uma melhor ou pior efetividade, apenas ações diferentes. Para cada instituição, é necessário adequar a teoria à prática e vice-versa, para que não se perca o embasamento teórico, mas também não fuja à necessidade do lugar.

Percebe-se que o desenvolvimento é muitas vezes considerado como um processo inerente ao treinamento, portanto, há organizações que optam por utilizar apenas esse último termo. Essa concepção não está errada, visto que, por definição, desenvolvimento é uma aprendizagem global e ocorre nesses processos mesmo que não seja citada no nome – enquanto T&ED – mas não deve-se fugir à concepção teórica de que pode haver mais vantagens se houver também práticas especificamente voltadas para o desenvolvimento.

Justificativa

Atualmente, o trabalho do psicólogo nas organizações não se limita às práticas inicialmente mais tradicionais, como recrutamento e seleção de pessoas. Hoje, faz-se importante que esteja presente nas empresas, no contexto de gestão de pessoas, um profissional especializado em lidar com aspectos emocionais e relacionais das pessoas que se encontram em determinado ambiente. Mais do que isso, é relevante também a presença de profissionais que auxiliem em processos de aprendizagem de habilidades e comportamentos úteis para que a organização como um todo funcione de forma eficiente e atinja seus objetivos.

Considerando a constante adesão de treinamentos nas instituições brasileiras, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho pode realizar o papel de facilitador para o desenvolvimento de

atividades direcionadas para a absorção de conhecimentos essenciais para a prática profissional dentro das organizações. É possível que o profissional de psicologia auxilie no ensino e no reforçamento de comportamentos positivos, bem como na identificação e reestruturação de comportamentos que podem ser nocivos para o trabalhador e para a empresa (GONÇALVES, 2005). Frente a isso, o presente relato traz as atividades realizadas em um estágio supervisionado obrigatório de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em que as ações foram concentradas na estruturação de treinamentos sob demanda da empresa, evidenciando de que forma tem sido possível a instituição atribuir, pouco a pouco, estratégias de treinamento em sua rotina de trabalho.

Objetivo

Criar projetos de treinamentos para os trabalhadores da empresa, de acordo com demandas específicas que se apresentaram ao longo dos meses, e apresentar contribuições pertinentes à Psicologia Organizacional do Trabalho para a implementação desta prática. Foram realizados treinamentos voltados para avaliação de períodos de experiência, integração de novos funcionários e treinamentos para operadores de máquinas.

Breve caracterização da organização

A Mezzani Alimentos iniciou suas atividades no ano de 1935 na cidade de Bauru, interior de São Paulo, atuando no ramo de fabricação alimentícia. Trata-se de uma empresa familiar, administrada atualmente pela terceira geração da família. Nos primeiros anos de funcionamento, os produtos fabricados pela empresa eram: macarrão oriental e massas italianas. Porém, com o passar dos anos e aumento da demanda por produtos em quantidade e variedade, foi incluída também a produção de massas refrigeradas em seu portfólio. Em junho de 2018, uma nova adição no portfólio foi realizada, incluindo também a fabricação de alimentos congelados. Para tanto, foi construída uma nova fábrica que integra agora o complexo industrial formado por três fábricas diferentes: a fábrica de massas, a fábrica de pães e a fábrica de congelados. A fábrica de alimentos Mezzani possui bastante evidência e reconhecimento na região pela qualidade de seus produtos, abarcando hoje cerca de 900 trabalhadores contratados.

Apesar da expansão da empresa ao longo dos anos, a formação e implementação de um departamento de RH (Recursos Humanos) é relativamente recente. Anteriormente, não havia uma divisão da forma como hoje é estruturada, existia apenas o setor de RH que era uma área mais focada nas atividades que tradicionalmente pertencem ao DP (Departamento Pessoal), como folhas de pagamento, benefícios, admissões e demissões e outros assuntos trabalhistas. Foi há cerca de sete anos que isso começou a mudar, quando a empresa contratou

uma trabalhadora para o RH que possuía formação em Psicologia. Assim, com iniciativas dela e apoio da empresa, uma subdivisão no RH foi ganhando forma e o nome que antes era RH transformou-se no setor de GP (Gestão de Pessoas), subdividido em RH e DP. Com essa nova conquista, o RH tornou-se responsável pelas atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão dos funcionários. Já o DP continuou com as questões referentes à folha de pagamento e outras funções jurídico-trabalhistas.

Atualmente, há sete pessoas contratadas na área de Gestão de Pessoas, sendo três em RH e quatro em DP. Uma consequência positiva decorrente da contratação da primeira psicóloga para a área é que a organização hoje prioriza que somente pessoas com formação em Psicologia estejam à frente das funções de RH. Além disso, realizando um trabalho sempre lado a lado com GP está o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), sendo essas as duas áreas com as quais tivemos maior contato no campo de estágio.

Atividades realizadas no estágio

O estágio foi realizado majoritariamente no formato *home office*, pois, devido à pandemia de Covid-19 que atingiu o Brasil a partir do ano de 2020, foi necessário restringir a circulação de pessoas no escritório da empresa. Fizemos poucas visitas presenciais ao campo de estágio: uma no momento de nosso ingresso na empresa como estagiárias, quando conhecemos o escritório do departamento de Recursos Humanos e todas as dependências das fábricas, e outra com o objetivo de aplicar um dos treinamentos montados atendendo a demandas de nossas supervisoras. Esse fator foi um obstáculo determinante na realização das atividades, porque o restante dos funcionários se manteve em trabalho presencial, portanto, não foi possível acompanhar de perto a rotina da organização.

O departamento de GP, que engloba Recursos Humanos e Departamento Pessoal, possui um contato bem próximo com os funcionários, já que lida diretamente com as pessoas na organização, e por se tratar de uma indústria de alimentos com muitos trabalhadores nas operações de fábrica, existe um fluxo bem positivo de comunicação diária entre operadores e GP, que pode ser percebido em algumas atividades realizadas presencialmente. Esta é, portanto, uma experiência que seria bastante valiosa caso tivéssemos tido mais contato.

As atividades realizadas no campo de estágio foram feitas de acordo com demandas pontuais do RH, sendo a primeira delas relacionada à avaliação de experiência. Todos os funcionários passam por dois períodos de avaliação de experiência, um após 90 dias de contratação e outro após 180 dias, nos quais são avaliados pelos seus líderes e recebem um *feedback* de desempenho. No entanto, o RH estava enfrentando uma dificuldade em relação ao tempo gasto para dar esse retorno, pois era feita uma conversa individual com cada novo trabalhador e seu

respectivo líder para apresentar a avaliação de experiência, ocupando um tempo que poderia ser otimizado. Sendo assim, foi decidido fazer o *feedback* de forma coletiva, isto é, cada funcionário receberia sua ficha com a avaliação do líder e depois, em grupos pequenos, passariam por um treinamento de GP que teria por objetivo explicar o que significa e o que se espera de cada uma das competências em que eles são avaliados. São elas: comprometimento, responsabilidade, iniciativa, organização, trabalho em equipe, comunicação assertiva, relacionamento, atenção e concentração, agilidade e qualidade, ética profissional, inteligência emocional, visão estratégica, habilidade de gerenciamento, liderança, argumentação e persuasão.

Os trabalhadores recebem a avaliação de “ótimo”, “bom”, “regular” ou “ruim” em cada competência, sendo que regular ou ruim indicam que é preciso atentar-se para a melhora de desempenho, pois tratam-se de competências necessárias para o bom funcionamento da equipe. Outro aspecto que se esperava atender com esse treinamento é que as pessoas pudessem ser reforçadas sobre a importância dessas competências e melhor orientadas sobre como praticá-las para conseguirem melhorar nos tópicos em que não foram bem avaliadas.

Com isso, este treinamento foi criado e passou a ser aplicado como rotina da empresa, atendendo o aspecto da otimização de tempo, mas, em contrapartida, em relação à melhora no desempenho dos trabalhadores, poderia ser mais proveitoso ainda que os novos trabalhadores passassem pelo treinamento das competências logo quando entrassem. Assim, teriam a chance de saber antecipadamente os pontos em que são avaliados, podendo desempenhá-los adequadamente e com êxito, garantindo um resultado mais positivo em sua avaliação e evitando oscilações no resultado da produção que poderiam vir a ser causados pelo desconhecimento das competências fundamentais a serem desenvolvidas, sob as quais são avaliados.

Ainda no que diz respeito à integração de novos trabalhadores, atendemos à demanda da empresa de melhorar alguns aspectos desse processo. O primeiro dia de todo trabalhador é marcado pela integração ou *onboarding*, em que são apresentadas todas as áreas da empresa e é explicado o funcionamento das regras, benefícios, rotina etc., sendo o momento em que o trabalhador pode conhecer seu papel dentro da organização, assim como seu campo de atuação (DELVAS, 2017). É costumeiro na empresa onde foi realizado o estágio que, ao final da integração, seja passada uma ficha com questões sobre os conteúdos, para avaliar se as informações apresentadas foram bem fixadas pelos trabalhadores ingressantes. No entanto, constatou-se que seria mais interessante que esses novos funcionários pudessem dar, eles mesmos, um retorno sobre esse momento inicial de integração e sobre os primeiros dias de trabalho, para que o processo de integração pudesse ser cada vez mais eficiente e eficaz.

De acordo com Delvas (2017), é necessário que o processo de integração inclua também um aspecto de acolhimento do novo trabalhador à empresa, pois o momento de ingresso pode

causar ansiedade devido a um primeiro contato, sendo esta, portanto, uma oportunidade para trabalhá-la. Portanto, pode-se considerar a integração como um momento de recepção, de acolhimento, além de ser um facilitador da socialização organizacional de novos integrantes do corpo de trabalhadores da empresa (DELVAS, 2017).

Assim, criamos um formulário de Avaliação da Integração e foi decidido pela área de GP que ele seria enviado após os primeiros cinco dias de trabalho, na sexta-feira, visto que todo início de contrato se dá às segundas-feiras, com a integração. Este formulário contempla a avaliação de todas as áreas que se apresentam no primeiro dia: Gestão de Pessoas, Comunicação, SESMT e Segurança do Trabalho e Qualidade. Ademais, há questões para avaliarem as primeiras impressões que tiveram do trabalho, como eficiência na comunicação e acolhimento, e questões para avaliar os primeiros contatos com o líder, coordenador e gerente. Por fim, há duas questões abertas para que comentem qual foi o melhor momento e o maior desafio que passaram na primeira semana.

Também com o intuito de melhorar a integração, criamos um treinamento sob demanda direcionado para os líderes sobre a integração de novos trabalhadores, após percepções da equipe de GP de que o suporte inicial deveria ser reforçado e que isso pode ter impacto na rotatividade de funcionários. Logo, o treinamento foi elaborado com orientações para auxiliar os líderes, destacando a importância e os benefícios de uma boa integração, os pontos avaliados por quem inicia o emprego e alguns passos de como prestar esse suporte. No entanto, ainda não foi possível aplicar o treinamento na empresa.

Uma outra atividade realizada no campo de estágio foi a construção de um projeto de treinamento direcionado especificamente para os trabalhadores operadores de máquinas. A demanda para esse treinamento veio a partir de uma quantidade crescente de acidentes que estavam acontecendo nesse setor, e que vinham preocupando os trabalhadores do setor de Serviços Especializados de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). Levando em consideração que boa parte do maquinário presente nas fábricas da empresa pode ser considerado perigoso, era importante que ficasse claro para os trabalhadores quais eram os comportamentos esperados para que a operação das máquinas fosse realizada com segurança e eficiência.

O treinamento foi pensado como atividade de caráter educativo, com o objetivo de trabalhar habilidades de liderança e responsabilidade. Para isso, foi utilizada a expressão “senso de dono”, como recurso para representar essas habilidades que precisariam ser trabalhadas de maneira processual. Assim, foram trabalhados temas como “assumir a responsabilidade pela operação da máquina”, “conhecer os fatores relevantes para cada operação”, “manter a atenção voltada para os resultados de cada operação individual, bem como para o resultado final da operação como um todo”, “saber solucionar os problemas”.

Buscamos, além disso, evidenciar que a responsabilidade por criar o “senso de dono” também advém do reconhecimento recebido por eles de seus gestores/líderes/coordenadores e pela própria empresa. Adicionalmente, por se tratar de um trabalho em linha de produção fabril, consideramos importante frisar o caráter grupal desse tipo de atividade, levando em conta o coletivo e incentivando os trabalhadores a sempre se manterem abertos para novas ideias. Portanto, esse compromisso é dividido com a empresa e com os colegas ao passo em que devem se sentir motivados e reconhecidos pelo trabalho que fazem.

Embora o foco do estágio tenha se concentrado em treinamentos, também participamos da elaboração de uma ação de Gestão de Pessoas para a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho e Qualidade (SIPATQ), que ocorre todo ano no mês de setembro. A participação do GP neste evento estava alinhada à preocupação com o aumento do número de acidentes de trabalho e o impacto que a saúde mental pode ter nesses acidentes. Por isso, foram feitos cartazes indicando comportamentos que podem ser sinais de alerta para a saúde mental, como irritabilidade, sono excessivo, dificuldade de concentração, insônia ou dificuldade para dormir, falta de motivação e apatia ou sensação de estar anestesiado(a). Além disso, foram distribuídas frases relacionadas ao sentimento do(a) trabalhador(a) naquele dia, por exemplo, a pessoa percebia que estava se sentindo ansiosa, então retirava um bilhete do bloco de ansiedade com uma frase que poderia auxiliá-la. Além disso, fizemos o mapeamento de opções de locais que atendem à saúde mental gratuitos na cidade de Bauru e na internet, reforçando a importância de pedir ajuda a um profissional da Psicologia.

Considerações finais

De acordo com a definição de que ações de TD&E buscam preencher as lacunas em CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) e preparar pessoas para novas funções, nota-se que o campo de estágio possui um cenário adequado para que uma estratégia de treinamento seja aplicada desde o início da experiência do trabalhador, visto que há o compromisso de avaliar e dar *feedback* sobre as competências interpessoais após o período de avaliação de experiência e que existem demandas de treinamento que surgem ao longo do dia a dia organizacional, como foi visto durante o estágio.

Percebe-se que existe um desafio para o RH em desenvolver um projeto de treinamentos porque as outras atividades que são designadas a realizar consomem bastante tempo de trabalho. Da mesma forma, não é vantajoso que se deixe de aplicar um treinamento pontual somente porque ainda não há uma estrutura completa, o que faz eles acontecerem sob demandas e percepções diárias. Na prática, o setor lida com uma carga muito alta de trabalho e pode-se dizer que proporcionalmente ao número de trabalhadores no RH, três pessoas com

cargos efetivos, é pequeno para a quantidade de trabalhadores que precisam atender, o que também é um fator que dificulta a implementação de novas ações.

Deve-se reforçar que uma estratégia tende a trazer mais benefícios para a organização e para os trabalhadores se for estruturada não só a parte de treinamento, mas também o desenvolvimento e a educação, tópicos não trabalhados durante o campo de estágio, mas importantes de serem considerados no futuro da empresa. Além disso, só foi possível focarmos no planejamento e na execução dos treinamentos, sem trabalharmos as etapas de avaliação de necessidades e de avaliação dos treinamentos, devido às condições da realização do estágio. Porém, pudemos notar que existe uma avaliação de necessidades feita de forma mais orgânica, conversada entre os trabalhadores e observada no dia a dia. Já no aspecto avaliação do treinamento, todos os treinamentos são seguidos pelo envio, aos participantes, de um formulário via aplicativo de comunicação – WhatsApp – para que deem um retorno exclusivamente sobre a transmissão do conteúdo.

Considerando o atual cenário pandêmico, é importante ressaltar que a atuação no campo de estágio ficou limitada a atividades realizadas de forma remota, seguindo os protocolos recomendados para contenção de contaminações por Covid-19. Por esse motivo, não foi possível acompanhar de perto toda a rotina da organização e nem ter acesso a informações importantes dos processos de que fizemos parte, não podendo observá-los como um todo.

A experiência remota também fez com que fosse difícil observar o cotidiano dos trabalhadores e propor intervenções possíveis para além daquelas solicitadas pelo RH. Seria relevante, em atividades futuras nesse campo de estágio, trabalhar TD&E de forma mais estruturada, seguindo todas as etapas necessárias para projetos dessa natureza, bem como dar suporte para outras atividades próprias do setor de Recursos Humanos, como triagem de currículos, recrutamento e seleção, gestão da cultura organizacional, entre outros.

Em relação ao trabalho que cabe especificamente ao profissional da Psicologia, seria interessante também promover ações voltadas para a saúde mental dos trabalhadores da organização, principalmente no que tange à possibilidade de criação de um espaço de escuta qualificada e de cuidado sempre disponível e de fácil acesso para todos os trabalhadores. A presença de profissionais psicólogos em organizações pode ser um fator facilitador para que se crie e mantenha locais de trabalho saudáveis, em que as pessoas envolvidas possam se desenvolver e realizar suas funções da melhor forma possível.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Panorama do treinamento no Brasil:** indicadores e tendências em gestão de T&D. 15. ed. 2020-2021. Disponível em: <https://abtd.com.br/documents/pesquisa-2020-21.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 465-496.
- DELVAS, R. L. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional:** o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – uma proposta. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2017.
- GONÇALVES, P. M. O psicólogo nas organizações de treinamento. **Psicologia.pt**, 2004. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0263. Acesso em: 10 ago. 2022.

Processo de integração dos
trabalhadores: um modelo
de *onboarding* remoto
aplicado a uma empresa de
desenvolvimento de *software*

Heitor Araújo Monreal
Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

Após o início da pandemia de Covid-19, diversos elementos das relações de trabalho se transformaram. Com a necessidade do isolamento social, muitas empresas adotaram o modelo *home office* de maneira repentina, mas tudo indica que este modelo de trabalho pode permanecer mesmo após o fim da pandemia em diversas organizações. Uma pesquisa realizada por Góes, Martins e Nascimento (2021), através do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), apontou que 7,3 milhões de pessoas atuam no modelo remoto, o que representa 9,1% dos trabalhadores ativos no Brasil.

O *home office* coloca em pauta diversos desafios atuais às organizações. Dentre eles, é possível citar aquilo que a literatura chama de *Employee Experience* (EX), caracterizado por todas as percepções que um trabalhador possui sobre a empresa em que atua, desde a sua inscrição para uma vaga, até o seu desligamento. A EX envolve diversas questões relacionadas principalmente à cultura organizacional, ou seja, como a empresa organiza os seus processos de trabalho, valoriza os seus funcionários e a promoção de um senso de pertencimento para as pessoas que ali atuam. Também é importante para a EX a adoção de tecnologias atualizadas à realidade do mercado e o oferecimento de um espaço físico saudável e adequado. Desta forma, quanto melhor a EX, melhores serão os índices de retenção de pessoal, tal como o desempenho da organização como um todo (OLIVEIRA, 2021).

Uma das questões mais importantes para uma boa experiência do trabalhador em uma organização diz respeito ao processo de *onboarding*, que também aparece na literatura como a integração de novos funcionários. Segundo Rocha e Arroio (2021), este processo objetiva a criação de um vínculo, a fim de que os trabalhadores se adaptem a uma nova organização, de forma que esta apresente seus objetivos, estrutura, modos de trabalho, cultura, missão, visão e valores.

Oliveira (2021) acrescenta que uma empresa não deve possuir um processo de *onboarding* estático, mas possibilitar diferentes jornadas aos seus novos trabalhadores, a partir de informações coletadas ao longo do processo seletivo, previamente realizado. Dessa forma, é possível facilitar o ajustamento dos recém-chegados na empresa, oferecendo as condições necessárias para favorecer sua adaptação. É uma das responsabilidades do setor de Gestão de Pessoas (GP) formular um processo de *onboarding* em que o trabalhador entenda as normas, comportamentos desejados e adquira condições para realizar suas atividades da melhor maneira possível, inclusive oferecendo treinamentos, quando necessário.

No contexto do *home office*, existem novos desafios propostos às empresas, no que diz respeito aos processos de *onboarding*. São necessários mais organização, criatividade e

planejamento para que o novo trabalhador entenda os propósitos e a cultura da empresa, compreenda seu papel e suas funções, e sinta-se acolhido, apesar da distância. Caso isso não aconteça, as consequências negativas podem ser muitas, tal como a desmotivação, impressão inadequada da organização, podendo levar a um desligamento precoce (ROCHA; ARROIO, 2021).

Quando citamos as empresas voltadas para a Tecnologia da Informação, existem ainda novos desafios. Há um contexto de alta demanda dos postos de trabalho, levando a uma alta taxa de rotatividade dos membros nestas organizações. Há cada vez mais uma exigência de que as organizações voltadas para a tecnologia tenham uma cultura flexível, proporcionando aos trabalhadores bons benefícios e um ambiente de trabalho saudável (MOSER *et al.*, 2019).

Pensando nesta realidade, este relato de experiência visa detalhar um modelo de *onboarding* executado por uma organização de pequeno porte localizada no interior do estado de São Paulo, que atua na área de desenvolvimento *Web* e *Mobile*. Serão expostas as estratégias adotadas pelo setor de GP que, a partir dos desafios já explorados, desenvolveu um processo de integração que acompanha de perto o trabalhador e sua adaptação nos primeiros três meses de organização. Também será enfatizado como um estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho pode auxiliar novos membros em seu processo de adaptação em uma nova empresa.

2. Breve descrição da organização

A empresa em questão, local em que foi desenvolvido o estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho, é uma organização fundada em 2013, que atua na área de desenvolvimento de *softwares* e atualmente conta com aproximadamente 50 membros. Possui em sua estrutura de organograma os seguintes setores: Gestão de Pessoas, Administração, Comercial e por fim o setor de desenvolvimento de projetos, que conta com diferentes profissionais da área da tecnologia da informação, como desenvolvedores (que compõem 70% da organização), *Product Owners* e *DevOps*. Todos os trabalhadores são contratados através do modelo de Pessoa Jurídica (PJ).

A organização é considerada uma *software house*, ou seja, utiliza de sua *expertise* para executar projetos na área de desenvolvimento *web* e *mobile* para outras empresas, usando tecnologias atualizadas e metodologias novas para solucionar as necessidades de seus clientes. Também há o objetivo de promover na organização um ambiente colaborativo, que proporcione aos seus trabalhadores conforto para realizar suas tarefas e liberdade para propor novas sugestões que facilitem a execução de seus projetos.

Sua sede é localizada em um município de médio porte no interior do estado de São Paulo. Aproximadamente 50% de seus trabalhadores são residentes da mesma cidade em que a

organização está inserida. Após o início da pandemia, e com a necessidade do distanciamento social, o *home office* foi adotado por praticamente toda a empresa, sendo o trabalho presencial facultativo. Da mesma forma, a organização iniciou a contratação de trabalhadores de outros municípios e estados, havendo então membros do Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e Ceará, por exemplo.

É importante acrescentar que o setor de Gestão de Pessoas conta com duas pessoas, uma profissional formada em Sistemas de Informação, mas que atua na área de GP, especializada no setor de tecnologia e um estagiário do 5º ano do curso de Psicologia. A área de GP iniciou de maneira formal na empresa apenas em setembro de 2020, ou seja, muitas das práticas do setor ainda estão em desenvolvimento e sendo testadas aos poucos. As principais responsabilidades do setor são: processos de *onboarding*, desligamento, recrutamento e seleção, organização de eventos internos e *feedbacks* estruturados aos membros de diferentes equipes. O processo formal de *onboarding* foi um dos primeiros elementos a serem desenvolvidos pelo setor de GP, visto que anteriormente os novos membros chegavam à organização sem um processo bem delimitado de integração à equipe.

A organização encontra-se em franco crescimento, sempre buscando novos projetos e, conseqüentemente, contratando novas pessoas para promover sua atuação. A grande maioria desses novos profissionais são pessoas que atuam na área de desenvolvimento de sistemas, em diferentes níveis de senioridade.

3. Método

O presente trabalho trata-se de um relato de experiência de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Seu objetivo é explorar de maneira detalhada o funcionamento do processo de *onboarding* na empresa em que era realizado o estágio. A justificativa deste processo se dá pela percepção do setor de GP na pouca estruturação da integração de novos membros, antes da existência da área. Informações sobre diversos detalhes relacionados ao cotidiano da organização se perdiam e havia a esperança de uma adaptação natural às normas e à cultura da empresa, algo que era mais fácil de acontecer no trabalho presencial.

Contudo, o serviço remoto requer processos bem definidos e informações claras, principalmente na adaptação de um novo trabalhador. O texto a seguir será dividido em cinco partes, a fim de esclarecer os processos envolvidos na empresa em questão: Pré *onboarding*; 1º dia; Comunicação e Integração com a Equipe; Período de Adaptação; Finalização de *onboarding*.

4. Resultados e discussão

4.1 Pré *onboarding*

Após o aceite da proposta, o novo trabalhador, juntamente com a organização, define o melhor dia para dar início aos trabalhos. Sendo assim, é enviado um *e-mail* de boas-vindas, formalizando a nova contratação, contendo benefícios, salário, data de início e *link* para preenchimento de um formulário. Este documento visa colher informações importantes para registro da empresa, como nome completo, documentos, número de telefone, contato de emergência, nome e documento de dependentes, etc. Além disso, também possui um espaço para que o novo membro se apresente, fale um pouco sobre si, seus gostos etc. Tais informações, aliadas às questões colhidas ao longo do processo seletivo, auxiliam em um *onboarding* adaptado às características de cada pessoa.

Outro ponto importante é que, neste período, o setor de administração toma conta de todas as questões burocráticas envolvidas no processo. Há a formalização de um novo contrato e o cadastro do trabalhador nos canais de comunicação da empresa. O setor de GP não é diretamente responsável pelas questões burocráticas, porém auxilia a área de administração, intermediando diálogos, quando há alguma questão a ser resolvida entre organização e trabalhador.

Também há a definição de um padrinho ou madrinha do novo membro. Esta pessoa será responsável por acompanhar de perto o desenvolvimento do trabalhador recém-chegado, realizando contatos no cotidiano e auxiliando em possíveis dúvidas ou dificuldades que possam surgir no início do trabalho. Há o cuidado de escolher um(a) padrinho/madrinha que seja da mesma equipe que o novo membro, ou que atue com as mesmas funções que este, a fim de que este processo seja proveitoso. O objetivo desta prática é proporcionar um ambiente acolhedor e promover, na prática, a cultura colaborativa que consta no discurso da empresa.

Um último item da fase de pré *onboarding* é o envio de materiais ao novo trabalhador. É feito um contato para levantar quais instrumentos de trabalho o membro necessita, tais como, computador, cadeira, teclado, mouse, monitor, etc. Desta forma, solicita-se ao setor administrativo os itens que o profissional necessita. Também é enviado um *kit de onboarding*, contendo brindes como caneca, camiseta, *mouse pad* e outros itens como uma forma de oferecer as boas-vindas ao novo membro da organização.

4.2. 1º Dia

O 1º dia de um membro recém-contratado é marcado por uma reunião que acontece entre o novo trabalhador e um membro de GP. O objetivo deste encontro é, primeiramente, recepcionar esta pessoa, de maneira que ela se sinta confortável e bem recebida. É notável que o primeiro dia em uma organização pode ser marcado por incertezas, dúvidas, temores e curiosidades. Um papel importante do estagiário de psicologia é, a partir do diálogo e clareza nas informações, tentar identificar estas questões de maneira a amenizar uma ansiedade que pode ser comum à chegada em um novo ambiente. Para esta reunião, é utilizado um manual de *onboarding*, um recurso gráfico que contém as pautas do encontro, sendo posteriormente enviado ao trabalhador para consulta em caso de dúvidas. Este material, tal como a reunião em si, possui os seguintes tópicos a serem apresentados:

- **Atuação da empresa e organizações parceiras:** neste item são apresentados novamente o ramo que a empresa atua, ou seja, o objetivo dela como organização, citando também os principais projetos e falando brevemente sobre a equipe em que o novo membro será inserido. Também se apresentam algumas empresas com as quais a organização possui parcerias, com o objetivo de exemplificar as diferentes possibilidades de atuação no mercado.
- **Benefícios oferecidos:** aqui são apresentados os benefícios que os trabalhadores da organização podem usufruir. É importante apresentar com clareza como eles são distribuídos e de que forma os trabalhadores podem ter acesso a esses benefícios. Tal tópico pode suscitar muitas dúvidas, sendo importante um diálogo a fim de orientar o novo membro da melhor forma possível.
- **História e cultura:** este tópico aborda um pouco de como a organização foi fundada. Fala-se sobre a história de sua formação, seu crescimento no mercado, mudanças ocorridas na maneira de se organizar a empresa e a incorporação de novos sócios. Também é apresentado um pouco sobre a cultura que a organização deseja promover em seu cotidiano. São oferecidos exemplos de comportamentos desejados, relacionados à cooperação entre os membros, o comparecimento em reuniões, a comunicação rápida e dinâmica, em função do contexto do *home office*. É neste âmbito que se coloca quais hábitos a organização deseja observar no membro recém-chegado.
- **Canais de comunicação interna:** visto que a organização oferece muita importância ao diálogo entre os membros de maneira rápida e dinâmica, são apresentados os meios que a empresa usa para promover esta comunicação. Existem diversos canais e estratégias adotadas pela organização, sendo necessária a compreensão desta estrutura e de sua importância por parte do membro recém-chegado.

- **Eventos:** a organização realiza eventos, aproximadamente uma vez por semana. São apresentados quais são esses eventos, seus objetivos e a importância da participação dos membros nesses encontros para uma melhor adaptação à organização.
- **Atuação nas redes sociais:** neste tópico, são apresentadas as estratégias da empresa em relação à sua presença nas mídias sociais. O objetivo é fazer com que o trabalhador conheça como a organização se apresenta ao público e, da mesma forma, sintam-se engajados nesta dinâmica. Os membros da empresa também podem contribuir, escrevendo textos e gravando vídeos, com o objetivo de compartilhar seu conhecimento à comunidade de desenvolvedores, que são publicados nas redes sociais da organização.
- **Sede da empresa:** o objetivo deste item é falar sobre o local que a empresa está localizada, a partir de fotos e vídeos de sua sede. Também se enfatiza que o trabalho pode ser executado integralmente de maneira remota, sendo optativa a atuação presencial, para aqueles que residem na mesma cidade da sede da empresa.
- **Perguntas e respostas frequentes:** conforme a execução do projeto de apresentação de *onboarding*, verificou-se que ainda restavam muitas dúvidas que eram repetidas pelos membros recém-chegados. Desta forma, criou-se uma sessão de “Perguntas e respostas frequentes”, com o objetivo de tratar sobre algumas questões específicas que envolvem o cotidiano do trabalho na organização, tais como: dia que o pagamento é executado, solicitação de férias, registro de horas, cursos oferecidos pela organização, como solicitar equipamentos de serviço, etc. Tais tópicos podem ser considerados como questões burocráticas, porém são importantes para a adaptação do novo membro. Percebe-se que quanto maior é a clareza nas informações, maior o senso de organização que o trabalhador sente em relação à empresa.

Após a reunião com o setor de GP, o profissional é efetivamente incluído em todos os grupos da organização e todos os membros podem conhecê-lo e oferecer as boas-vindas. O trabalhador possui duas possibilidades de atuação quando é contratado: segue imediatamente para um projeto da empresa ou permanece em treinamento para desenvolver habilidades importantes requeridas pela organização. Esta escolha depende da disponibilidade de novos projetos e da senioridade do trabalhador, sendo comum membros no início de carreira ou estagiários permanecerem em treinamento por um período específico.

Aqueles que iniciam diretamente em um projeto são direcionados a uma primeira reunião com o líder técnico, a fim de que lhes possam ser apresentadas com mais detalhes as atividades executadas, funções de cada membro, horários de reuniões e possíveis tarefas que já podem ser realizadas pelo trabalhador novo. Os que permanecem em treinamento recebem um guia

contendo cada etapa de estudo que deve ser cumprida neste período e opções de plataformas digitais disponibilizadas gratuitamente, as quais o trabalhador deve acessar a fim de realizar os cursos para sua formação.

4.3. Comunicação e integração com a equipe

No início da atuação do setor de Gestão de Pessoas, foi aplicado um E-NPS (*Employee Net Promoter Score*) entre os trabalhadores da organização, com o objetivo de identificar o grau de satisfação em relação ao trabalho e à empresa. Uma das perguntas realizadas foi: quais os pontos que podem ser melhorados para maior motivação do trabalhador? Entre algumas questões levantadas, como “treinamento para a equipe e gestores”, “bom relacionamento com os gestores”, “ambiente de trabalho mais humano” e “bom relacionamento com a equipe”, o item “clareza nas informações” foi considerado a segunda questão mais selecionada, que podia ser melhor executada pela organização.

Pensando na comunicação como uma das principais demandas dos membros da empresa, foram adotadas estratégias para que as informações de processos que acontecem na organização, eventos, chegada e saída de novos membros, ou seja, tudo que ocorre na empresa, seja informada de maneira clara, de forma que todos possam ter ciência. Da mesma forma, uma comunicação mais fluida também facilita a adaptação de novos trabalhadores na organização. Pensando no modelo de atuação remota é ainda mais importante que haja uma forma consolidada de transmissão de informações para todos os membros. Sendo assim, serão descritas as estratégias adotadas pelo setor de GP:

- **Canais de comunicação interna:** a fim de organizar toda a comunicação, existe a adoção de diferentes tipos de métodos para as diversas maneiras de diálogos. Para as conversas exclusivamente voltadas ao trabalho, existe uma ferramenta no qual os membros podem dialogar entre si de forma privada, de maneira que cada projeto pode criar grupos para sua comunicação interna. Além disso, existe um grupo voltado apenas para conversas informais e discussões diversas entre todos os membros, e outro grupo utilizado somente para envio de informes e eventos que acontecerão na organização. Desta maneira, nenhuma informação se perde e os trabalhadores sabem de todas as questões relevantes que acontecem na empresa.
- **Eventos on-line:** com a adoção do trabalho remoto, a organização iniciou a promoção de eventos *on-line* a fim de reunir toda a empresa e fazer com que os membros possam interagir entre si e conhecer-se melhor. Esta estratégia também é útil para a adaptação ao longo do período de *onboarding*, visto que é mais uma oportunidade para conhecimento de outros membros e compreensão do cotidiano da organização. São três eventos principais, que acontecem, aproximadamente, uma vez por mês:

- **Reunião para comunicação de notícias:** são apresentadas novidades que aconteceram ao longo do mês – entrada e saída de novos membros, início de novos projetos, aniversários do mês e informações gerais que são relevantes para a organização.
- **Partilha de conhecimentos:** neste evento, uma pessoa da empresa, ou alguém de fora, realiza uma apresentação breve que seja do interesse dos trabalhadores. São abordadas questões importantes relacionadas à tecnologia e outros temas diversos, como autoconhecimento, finanças, investimentos etc. A ideia é promover um ambiente de aprendizagem e troca de experiências.
- **Café da tarde virtual:** um momento voltado para promover conversas informais entre os trabalhadores, a fim de que todos possam se conhecer e trocar ideias sobre o cotidiano e compartilhar histórias. Entende-se que o trabalho é um contexto importante para construção de novas relações e o modelo remoto não pode ser um impedimento para a formação de vínculos relevantes à vida humana.
- **Quadro geral de informações:** através da plataforma *Notion*, foi criado um ambiente contendo diversos tipos de informações relevantes para os membros da equipe, tais como – um quadro com todos os membros, contendo fotos e a respectiva área de atuação; uma tabela com todos os projetos os trabalhadores que atuam em cada um deles; fotos da sede da organização; calendário de eventos; perguntas e respostas frequentes; documentos importantes. Este quadro foi pensado especialmente para os recém-chegados na organização, que possuem a oportunidade de saber mais sobre os outros membros e possuir um local de consulta caso necessitem saber mais sobre a empresa.

A partir das ações promovidas pelo setor de GP, percebe-se que as estratégias adotadas foram úteis para promover maior clareza na comunicação entre os membros e entre organização e trabalhadores. Isto promove um ambiente de maior confiança e previsibilidade, pois as pessoas sabem o que será executado no cotidiano da organização. Em uma nova aplicação do E-NPS, após a consolidação das estratégias exemplificadas acima, o item “clareza nas informações” foi o menos citado na pergunta sobre os pontos a melhorar da empresa, evidenciando a eficiência dos procedimentos adotados e aqui explorados.

4.4. Período de adaptação

O início de uma pessoa em qualquer organização envolve um período de adaptação, no qual o indivíduo conhece os costumes da empresa, modos de trabalho, se enturma com uma nova equipe e se insere em uma nova cultura. A empresa deve entender que este período leva

tempo e necessita de um acompanhamento, de maneira que o setor de GP possa oferecer o suporte necessário. Por isso, na organização aqui exposta, o período de *onboarding* possui a duração de três meses, com o objetivo de auxiliar ao longo de todo o processo de adaptação.

Neste período, são realizadas conversas frequentes com a pessoa recém-chegada à empresa. Caso ela esteja inserida dentro de um projeto, são realizadas conversas com a liderança, a fim de investigar como está a adaptação do trabalhador, se ele possui frequência nas reuniões, se comunica à equipe caso não consiga comparecer a algum encontro, e se as tarefas solicitadas são entregues com a qualidade desejada. Caso algum destes pontos sejam considerados falhos, é possível mediar uma conversa com o novo trabalhador, a fim de que seja exposta a importância desses pontos, e se ofereça o auxílio necessário. Também são realizadas conversas com o próprio membro recém-chegado, a fim de identificar possíveis dificuldades, dúvidas e oferecer um espaço para que ele fale de sua experiência na organização. Estes contatos são realizados, em média, uma vez por semana, principalmente na fase inicial do *onboarding*.

Com o trabalhador que está em treinamento, também são feitos contatos periódicos. Após a entrega da trilha de estudos, o setor de GP conversa com o novo membro a fim de investigar como está a sua adaptação aos treinamentos, se está compreendendo as aulas e se o conteúdo proposto está de acordo com o nível de experiência do trabalhador. Outro objetivo do setor de GP é intermediar o contato entre membros com menos vivência na área, com aqueles que possuem maior contato, promovendo um ambiente colaborativo e de ajuda mútua. Percebe-se que os trabalhadores possuem liberdade para auxiliar uns aos outros quando surgem dificuldades no cotidiano do serviço.

Desta forma, o papel de um estagiário de psicologia funciona como mediador entre os trabalhadores, e através da escuta ativa de suas demandas, é possível buscar, com o resto da equipe, maneiras de auxiliar o processo de adaptação e desenvolvimento dos membros ao longo do *onboarding*.

4.5. Finalização de *onboarding*

Após o trabalhador completar três meses de experiência na empresa, é realizada uma reunião com o objetivo de finalizar o período de *onboarding*. A partir desta reunião, é possível avaliar como está sendo a experiência deste membro na organização, seu relacionamento com a equipe e se os objetivos e metas propostos estão sendo atingidos. Algumas perguntas são previamente planejadas a fim de levantar reflexões, mas o propósito é que seja uma conversa leve, para identificar possíveis demandas deste trabalhador. Desta forma, são abordadas as seguintes pautas:

- **Apresentação e avaliação geral da experiência:** neste tópico, são discutidos juntamente ao trabalhador como está sendo a sua jornada na organização, de maneira geral. Há o objetivo de investigar se esta pessoa está gostando de sua experiência, se ele se sente desafiado e motivado no trabalho e se está aprendendo coisas novas. De início, é possível levantar pontos de atenção importantes, principalmente, caso a pessoa afirme que não está motivada ou não aprende coisas novas, o que levaria a organização a pensar em estratégias a fim de reverter essa situação.
- **Avaliação de saúde:** também são realizadas perguntas relacionadas à situação de saúde do trabalhador. Há o questionamento de como estão os níveis de ansiedade e estresse da pessoa e se existem elementos do seu serviço que levam a estes tipos de sentimentos. A organização possui uma parceria com uma plataforma de saúde que possui testes de ansiedade, estresse, *burnout* e depressão, além da possibilidade de marcar consultas com diversos profissionais de saúde. Desta forma, há o incentivo de que estas pessoas realizem estes testes, a fim de identificar uma propensão a um dos transtornos citados e busquem auxílio profissional quando necessário.
- **Jornada de trabalho:** neste quesito, há o objetivo de investigar diversas questões que envolvem o cotidiano de trabalho do profissional, a fim de levantar pontos positivos da experiência vivenciada e possíveis demandas do trabalhador ou de sua equipe. São levantados os seguintes pontos:
 - Quem auxilia o profissional no projeto?
 - Ele está progredindo em seus objetivos na organização?
 - Quais habilidades ele gostaria de desenvolver atualmente?
 - Há algo que o desagrada ou é confuso?
 - Ele já recebeu *feedback* de alguém? Como foi esta experiência?
 - De quem ele gostaria de receber *feedbacks*?
- **Sobre a organização:** há o interesse em levantar pontos positivos, negativos, dúvidas ou sugestões relacionadas à empresa. Desta forma, é possível abrir um espaço para que o trabalhador relate suas opiniões, críticas e sugestões de mudanças, a partir dos seguintes pontos:
 - O que a pessoa mais gosta na organização?
 - Se ela se tornasse sócio da empresa, qual a primeira coisa que mudaria?
 - A pessoa sente-se sobrecarregada?

- Existe algo que você viu em outras empresas que a pessoa gostaria que fosse implementado na organização que atua?
- **Finalização:** ao fim da conversa, é solicitado um *feedback* sobre a atuação de GP, como foram os contatos nos primeiros meses e o que ele espera da atuação deste setor. Da mesma forma, é possível questionar o que achou da finalização de *onboarding* e se teria algo que aconteceu ou foi falado durante todo o processo de integração que desagradou o trabalhador. Ademais, encerra-se a conversa, agradecendo o profissional pelo tempo que investiu no encontro.

A partir desta reunião, e com as informações coletadas, é possível levantar diversas demandas e possibilidades de intervenção a fim de melhorar a experiência da pessoa na organização. Também é possível avaliar o próprio processo de *Onboarding*, fazendo uma constante análise crítica das técnicas utilizadas e de como é possível atualizá-las, conforme as mudanças da organização.

5. Considerações finais

Pensando nas questões discutidas, foi possível demonstrar que o processo de integração de novos membros é uma das práticas mais importantes no setor de Gestão de Pessoas, principalmente por influenciar todos os funcionários. A chegada em uma nova organização pode ser um período difícil e que necessita de tempo para a melhor adaptação deste novo contratado. Desta maneira, o profissional de psicologia tem a função de auxiliar neste processo, deixando claro como funciona a estrutura e cultura da organização, intermediando o contato entre os trabalhadores e favorecendo uma comunicação que facilite a experiência de todos os membros.

É importante acrescentar que o modelo exposto pode servir de inspiração para ser aplicado em outras empresas. Contudo, há a necessidade de realizar alterações, a depender do contexto, tamanho, atuação no mercado de trabalho e cultura de cada organização. Além disso, cada profissional necessitará de diferentes formas de intervenção, em função de sua área de atuação e características pessoais que podem exigir uma atenção específica. Também é tarefa do psicólogo identificar quais são essas necessidades e demandas a fim de manejar aquilo que estiver ao seu alcance para melhorar a experiência do profissional recém-contratado.

Ademais, considera-se que o modelo apresentado possui bons exemplos para suprir diversas demandas que foram expostas no momento de consolidação do setor de GP na organização. Reitera-se que o processo de *onboarding*, independentemente de suas etapas, deve ir além de uma breve apresentação de *slides*, pois requer acompanhamento a longo prazo, contato próximo

ao membro recém-chegado, suporte à liderança e constante reavaliação das práticas, para conduzir o profissional à melhor experiência possível, no início de sua jornada na organização.

Referências

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covid-19 nos mostrou. **Carta Conjuntura (Inst. Pesqui. Econ. Apl.)**, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2021/02/o-trabalho-remoto-e-a-pandemia-o-que-a-pnad-covid-19-nos-mostrou/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MOSER, P. *et al.* Internalização de novos membros em equipes de desenvolvimento de *software*: benefícios e limitações. *In: Workshop Sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software (Washes)*, 4, 2019, Belém. **Anais...** Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2019. p. 61-70. DOI: <https://doi.org/10.5753/washes.2019.6410>.

OLIVEIRA, A. M. de. **Do Onboarding ao Offboarding**: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão da Informação) – Centro de Artes e Informação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

ROCHA, L. V.; ARROIO, N. P. **Onboarding digital**: dificuldades e desafios em integrar novos colaboradores a distância. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Carlos, 2021.

Motivação no trabalho e a escola de gestão pública: possíveis relações a partir de uma revisão de literatura

Luciano Delphino de Azevedo Júnior
Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

Atualmente, a motivação é considerada um dos fatores mais influentes não só para o sucesso pontual de uma empresa, como também para que esse sucesso se mantenha de forma contínua. É também o fator pelo qual, muitas vezes, o trabalhador inicia sua atividade e é capaz de exceder suas expectativas iniciais. Por esse motivo, o conceito de motivação tem se tornado cada vez mais interesse de estudo de empresas e pesquisadores, numa esperança de eliciar ainda mais o comportamento motivado ou aquele desprovido de motivação por parte dos trabalhadores. Contudo, o conceito de motivação por vezes acaba sendo utilizado de forma abrangente, pouco específica, de forma que a origem e o modo como se dá sua manutenção é dúbia e inconsistente. Por este motivo, abordaremos inicialmente a história do conceito de motivação e, em seguida, investigaremos sua influência na Administração Pública e nas Escolas de Governo.

2. Objetivos

O presente trabalho buscou analisar o conceito de “motivação” no contexto da Administração Pública, aplicada através das Escolas de Governo. Teve como foco específico a história e a produção literária da Escola de Gestão Pública Municipal da Prefeitura de Bauru. Foi desenvolvido através da experiência de estágio de um aluno do curso de Psicologia da Unesp Bauru e buscou utilizar como revisão os artigos e painéis produzidos por servidores e estagiários da Escola de Gestão Pública Municipal (EGPM) de Bauru, bem como pesquisas de satisfação produzidas pela própria instituição. Por se tratar de uma instituição pública, foi necessário recorrer também às Leis Brasileiras que as fundamentam.

3. Conceito de motivação

A temática motivação é objeto de interesse da Psicologia tanto no âmbito do trabalho quanto fora desta esfera. A palavra “motivação” é derivada do latim *motivus* e refere-se a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”. Portanto, essencialmente, a teoria da motivação pode ser considerada uma teoria da ação. A ação humana, por sua vez, é multicausal e contextual, influenciada pelos aspectos biológicos, históricos, psicológicos, sociológicos e culturais. Desse modo, as pesquisas que buscaram elucidar o tema passaram por tais aspectos ao fazer suas devidas considerações (GONDIM; SILVA, 2004).

A motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada

por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (SALANOVA; HONTANGAS; PEIRÓ *apud* GONDIM; SILVA, 2004). Assim, é fundamental que se responda a três perguntas básicas: o que ativa e mantém a ação num dado contexto? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada?

Os principais aspectos envolvidos no conceito de motivação e que influenciam na construção de teorias sobre esse processo psicológico costumam ser: ênfase, foco, pergunta e resposta. Nas teorias da motivação, as definições adotadas para explicar esse fenômeno elegem como objeto de estudo uma ou mais das quatro ênfases listadas. A primeira ênfase é na ativação, que se refere ao estado inicial de estimulação em que se encontra a pessoa. A segunda ênfase é na direção, que diz respeito ao objeto ou alvo da ação, o que suscita a indagação do nível de consciência da pessoa na escolha desse alvo. A terceira ênfase é na intensidade, que está atrelada à variabilidade da força da ação. Por último, a persistência da ação é uma tentativa de compreender o fenômeno da motivação pela articulação entre a ativação, a direção e a intensidade da ação, atribuindo sua manutenção a fatores pessoais ou socioambientais (GONDIM; SILVA, 2004).

Há pelo menos três modelos de classificação das teorias da motivação disponíveis na literatura. O primeiro é o da classificação unidimensional proposta por Campbell e colaboradores (1970), que diferencia as teorias de conteúdo das teorias de processo. O segundo é o da classificação bidimensional proposta por Thierry (1994), que inclui, além da dimensão conteúdo *versus* processo, a dimensão reforçamento *versus* cognição. O terceiro e último modelo de classificação é o unidimensional de Kanfer (1992), que organiza as teorias em um *continuum* entre proximidade e distanciamento da ação (GONDIM; SILVA, 2004). Podemos perceber, então, que algumas teorias se focam no reforço da conduta, ao passo que outras colocam seu foco na cognição. Desse modo, temos teorias que indicam que a motivação pode ser considerada como um fator externo, mediada pelo reforço e ambiente, ao passo que outras a encaram como um fator interno, mediada por percepções e interpretações subjetivas do sujeito. É importante fazer esta distinção, pois isto irá indicar o modo pelo qual a teoria irá fazer intervenções e análises, visto que podem contar com pressupostos radicalmente diferentes.

As décadas de 40 a 60 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que foram elaboradas a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland (1953), a Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969) e a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), bastante discutidas no campo de conhecimento da Psicologia

Organizacional e do Trabalho. Outra menção importante neste contexto são também as teorias X e Y de McGregor (1960). Em tempos mais recentes, importantes teorias a se destacar são: a Teoria da Expectância (VIE), de Vroom (1995 *apud* GONDIM; SILVA, 2004), que concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação; a Teoria do Estabelecimento de Metas (LOCKE; LATHAM, 1990 *apud* GONDIM; SILVA, 2004), que sustenta a premissa de que as metas variam em conteúdo e intensidade; a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1987 *apud* GONDIM; SILVA, 2004) que reconhece a importância do ambiente no comportamento individual, e adota como princípio que o bem-estar é fruto de um comportamento intencional, autônomo (necessidade e interesses pessoais), autocontrolado (domínios cognitivo, afetivo e motivacional) e autorregulado (por uso de estratégias), que leva à autorrealização (integração adequada pessoa e ambiente); a Teoria do Fluxo, desenvolvida por Csikszentmihalyi (1996 *apud* GONDIM; SILVA, 2004), que considera a motivação um estado emocional de curta duração e de alta ativação, caracterizado pela clareza de metas, intensa concentração e percepção de total controle da atividade que está sendo realizada. Por fim, há também a Teoria Sociocognitiva de Bandura (1986 *apud* GONDIM; SILVA, 2004) e a Teoria da Autorregulação (ECCLES; WIGFIELD, 2002; KANFER, 1977 *apud* GONDIM; SILVA, 2004), que relacionam os objetivos à autorregulação e à autoeficácia da ação (GONDIM; SILVA, 2004).

Dentre estas teorias, uma foi muito utilizada para o desenvolvimento de pesquisas e materiais no presente trabalho: a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), que foi formulada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejavam obter com seu trabalho, com destaque para o que as fazia se sentir bem ou mal nesse contexto. A categorização das respostas permitiu aos autores separar aquelas relacionadas diretamente com a satisfação no trabalho das relacionadas à insatisfação no trabalho. Os fatores relacionados à satisfação localizavam-se na pessoa ou nas próprias tarefas. Ao contrário, os fatores relacionados à insatisfação localizavam-se externamente à pessoa, como na política e na administração da empresa, no estilo de supervisão, no relacionamento com os colegas e nas recompensas e benefícios recebidos. Com base nisso, a Teoria da Motivação Bifatorial foi construída apoiada em dois conjuntos de fatores que variam em dois *continuum* independentes: o primeiro seria o dos fatores higiênicos referentes a fatores externos, que se alternaria da condição de insatisfação à de não insatisfação; o segundo conjunto de fatores seria o dos motivadores referentes a fatores internos, que oscilaria da condição de satisfação à de não satisfação.

A conclusão foi a de que o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação, do mesmo modo que o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não insatisfação. Assim, salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam

ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Em contrapartida, a realização do trabalhador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas (GONDIM; SILVA, 2004).

4. Caracterização da organização pública

Quando se fala em “Administração pública”, podemos estar tratando de coisas distintas que possuem a mesma denominação. Para Granjeiro (*apud* VIEIRA *et al.*, 2011), a Administração Pública pode ser definida como “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei”. No Brasil, a organização administrativa está prevista no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. Pode se referir também à definição de Administração Pública como arte ou ciência, assim como é definida a Administração de Empresas, dependendo do significado e da ênfase que se possa dar a esses termos. Outro aspecto a ser considerado é o tipo de Administração Pública a que se refere – o estudo ou a disciplina, de um lado, a atividade ou o processo, do outro. Assim, de forma sucinta, pode-se conceituar Administração pública, que tanto pode designar pessoas e órgãos governamentais como a atividade administrativa em si mesma, além da ciência que estuda as particularidades envolvidas na administração no âmbito público, como a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo as regras do direito e da moral, tendo em vista o bem comum.

A Administração pública age, por natureza, de uma forma radicalmente diferente de uma instituição privada. Essencialmente, tanto sua fundamentação quanto suas ações são geridas por forma de Lei, ou seja, a Administração pode somente fazer aquilo que é previsto em Lei, e qualquer ação que destoe disto pode ser caracterizada como Desvio de Conduta, sob risco de penas e punições também previamente estipuladas por Lei. À instituição privada, por sua vez, é lícito fazer tudo aquilo que não está explicitamente proibido, o que lhe garante uma maior liberdade de atuação, bem como a possibilidade de pautar suas ações sobre o lucro que receberá por elas. Em troca desta falta de liberdade, a Administração pública obtém em seu lugar uma maior estabilidade tanto financeira quanto de colaboradores e de práticas.

Considerando o disposto no *caput* do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados e dos municípios obedecerá aos seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Embora estes princípios básicos tenham sido apresentados na Constituição Federal de 1988, desde a Reforma Administrativa de 1967, outros princípios, oriundos das Teorias da

Administração, já buscavam delinear o processo de gestão pública com o intuito de dotar tal gestão de um caráter mais profissional e gerencial. Havia a preocupação de diminuir o tamanho da máquina estatal, simplificar os procedimentos administrativos e, conseqüentemente, reduzir as despesas causadoras do *déficit* público. Os princípios fundamentais da Administração Pública eram: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Os princípios apresentados ainda vigoram e fomentam a atividade da administração até hoje, contudo a administração pública ainda sofre de uma série de problemas. A grande maioria das entidades públicas brasileiras enfrenta problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, o que leva a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação e desânimo. Podem-se citar alguns desses problemas, tais como: a) Incapacidade financeira da entidade estatal para a realização de novos investimentos urgentes e inadiáveis; b) Falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade estatal, em razão, entre outros aspectos, da interferência política, da descontinuidade na sua administração, e da fragilidade do poder institucional vinculado ao clientelismo e corporativismo; c) Vácuos tecnológicos e ameaça de sucateamento das instalações, em razão das baixas taxas de investimento líquido verificadas. Em síntese, a prestação de serviços pelo Estado à sociedade brasileira é criticável relativamente à comprovada lacuna de efetividade, isto é, de eficiência e eficácia (VIEIRA *et al.*, 2011). Deste modo, a busca pela efetividade na gestão pública parece passar pela melhor capacitação técnica e humana dos servidores e legisladores.

5. A escola de gestão pública municipal de Bauru

O estágio realizou-se na Prefeitura Municipal da cidade de Bauru, mais especificamente na Secretaria de Administração, à qual o Departamento de Recursos Humanos (DRH) pertence. Além da secretaria citada, a organização é composta por outras 14 secretarias, mais o gabinete do prefeito. Ao todo, o DRH deve prover ações que abranjam 6.600 funcionários da organização (aqui chamados de Servidores), trabalhando com as 14 secretarias para prover de pessoal capacitado em cada local de trabalho específico subordinado à prefeitura. Para atingir esse objetivo, treinamentos, palestras e cursos são planejados e executados por uma divisão chamada Escola de Gestão Pública Municipal de Bauru (EGPM). Essa divisão integra o Departamento de Recursos Humanos, embora possua diretoria própria, e é composta por uma analista de recursos humanos com formação em Psicologia, em colaboração com alguns outros servidores e estagiários do DRH. A EGPM visa promover a gestão do conhecimento e desenvolvimento dos servidores mediante o aprimoramento permanente das suas competências e valorização dos trabalhadores, sempre visando à prestação de serviços com qualidade.

As Escolas de Gestão Pública são instituições governamentais que existem e atuam em todos os níveis governamentais, ou seja, federal, estadual e municipal. Elas foram criadas a fim de capacitar os servidores frente a um mundo cada vez mais modernizado e exigente, com o intuito de aprimorar os serviços disponibilizados pelos órgãos públicos, bem como os próprios servidores que os executam. As Escolas de Governo no Brasil são previstas por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que alterou a redação do §2º do Art. 39 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Art. 5º O art. 39 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

[...] Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

[...]

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998).

A maioria das instituições públicas utiliza o nome de Escola de Governo ou Escola de Gestão Pública e é constituída por diversas maneiras de organização, estruturas, estatutos e regimentos. Consoante Salles (2009), no artigo “Escolas de Governo e os Municípios”, a justificativa de se implantar uma Escola de Governo está na conscientização e no preparo do servidor para compreender e assumir, de forma integral, seu papel de agente público responsável pela construção e pelo êxito das metas institucionais do governo vigente e da importância de seu papel junto à sociedade. Despertar e manter o desejo de busca constante do conhecimento e criar condições para que cada servidor possa assumir o papel decisório no exercício de suas funções (SALLES *apud* BASTOS; CAFEO, 2015).

O surgimento da Escola de Gestão Pública Municipal de Bauru (EGPM) não foi diferente; dada a implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários mais recente através de Lei Municipal nº 5.975 de 01 de outubro de 2010. Nesse momento, surgiu uma demanda tanto interna quanto externa, da população Bauruense, por uma forma de capacitar os servidores de modo condizente com o plano. Para tal, a Escola de Gestão Pública da Prefeitura Municipal de Bauru (EGPM) foi instituída através da Lei Municipal nº 6.061 de 26 de abril de 2011 e regulamentada através do Decreto Municipal nº 12.343 de 10 de dezembro de 2013. O Decreto 12.343/13 regulamentou aspectos fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento das ações promovidas pela EGPM, tais como, definição de sua função; formalização de convênios e de

parcerias com empresas e/ou instituições; formas de socialização do conhecimento; meios de divulgação; realização de inscrições e emissão de certificados das atividades realizadas. Previsto ainda no Plano de Cargos, Carreiras e Salários, existem duas formas principais de desenvolvimento na carreira profissional, que são a Progressão e a Promoção.

Desde a implantação, a Escola de Gestão Pública Municipal de Bauru (EGPM) realiza ações objetivando o desenvolvimento profissional dos servidores e gestores públicos, através do aprimoramento permanente de suas competências. No que tange às atividades desenvolvidas pela EGPM, sua contribuição para o servidor se dá principalmente através de cursos e palestras, que contribuem para a progressão horizontal do servidor. Existem também parcerias com faculdades e instituições da cidade de Bauru para que o servidor possa obter a promoção vertical.

A EGPM se baseou no que foi estipulado em lei e iniciou sua atuação desenvolvendo atividades como cursos e palestras presenciais e vem fazendo isto até hoje (apesar de ocorrer agora de forma remota, através da plataforma Moodle). Contudo, com o passar dos anos, a EGPM foi desenvolvendo novos programas e atividades sem necessariamente alterar a Lei. Alguns exemplos disto são os envios de cartões de aniversário e os murais itinerantes, bem como a produção de conteúdo para Redes Sociais. Pode-se notar que existem duas frentes principais de atividade na EGPM: a dos cursos e palestras, e a de ações motivacionais. No geral, os cursos são responsabilidade dos servidores, as ações motivacionais ficam a cargo dos estagiários e as palestras, atualmente, ocorrem através da cooperação de ambos os lados, junto com os palestrantes voluntários. O artigo 2 do Decreto Nº 12.343, de 10 dezembro de 2.013, especificamente os incisos I e V, postulam estas duas atividades na EGPM:

Art. 2º A função da Escola de Gestão Pública abrangerá:

I - A organização, coordenação e realização de programa de formação, atualização e aperfeiçoamento permanente dos servidores e gestores municipais;

V - A atuação de programas e ações voltados à melhoria da qualidade de vida e motivação dos servidores públicos.

A lei estipula o que deve ser feito pela EGPM – capacitar e aprimorar os servidores, mas não explicita o modo como deve ser feito além do fato de que deve ocorrer um programa de formação. Em vista do *modus operandi* da administração pública elucidada anteriormente, nota-se que o modo como a EGPM pode trabalhar é também seu objetivo, ou seja, aquilo que está estipulado na lei é o que se tenta atingir e se tenta atingir da forma como está estipulado na lei. Mas o fato é que a lei, tal como se apresenta hoje, não é capaz de descrever precisamente como isto deve ser atingido, e nem é este seu intuito. Para que a EGPM possa atuar de forma concreta, é necessário que ela possua um Projeto Político Pedagógico (PPP).

O PPP é um instrumento que reflete a proposta educacional da instituição de ensino. Também conhecido apenas como projeto pedagógico, é um documento que deve ser produzido por todas as escolas, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Elaborar esse tipo de projeto é criar um guia para que a comunidade escolar — alunos, pais, professores, funcionários e gestores — consiga transformar sua própria realidade. Na prática, o documento estipula quais são os objetivos da instituição e o que a escola, em todas as suas dimensões, vai fazer para alcançá-los. Nele, serão considerados todos os âmbitos que compõem o ambiente educacional, como: proposta curricular, diretrizes sobre a formação dos professores, diretrizes para a gestão administrativa. Em suma, o documento funciona como um mapa para que a instituição alcance seu potencial máximo, adequando-se ao contexto no qual está inserida e contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento de seus alunos. Este documento é de vital importância para fornecer embasamento técnico e teórico para a instituição, e é através dele que tanto seus cursos quanto atividades motivacionais deveriam ser fomentadas. A EGPM hoje não conta com uma PPP e por este motivo é tão difícil estipular metas de curto e longo prazo, verificar se os resultados estão sendo cumpridos e, num sentido ainda mais trágico para o crescimento da instituição, fomentar propostas que permitiriam adquirir mais verba e palestrantes para realizar suas atividades. Sem este projeto, a EGPM está desfalcada em termos de execução e medição de suas propostas, executando atividades conforme as demandas surgem, com poucas ferramentas, e obtendo um índice de participação inferior a 30% dos servidores de Bauru.

6. Resultados e discussão

Podemos constatar, através dos dados fornecidos pelo alcance da instituição, bem como o método utilizado para desenvolver seus programas, que a Escola de Gestão Pública Municipal é, atualmente, ineficaz em motivar a vasta maioria de seus servidores de forma apropriada. Um exemplo da ineficácia da EGPM em atingir o público-alvo da organização é a quantidade de participantes que os cursos e palestras desenvolvidos pela instituição atingem: por mês, cerca de 450 servidores participaram destas atividades, o que corresponde a 6,92% do público-alvo de 6.600 servidores da Prefeitura Municipal de Bauru. As atividades motivacionais possuem um resultado ainda mais inferior; tome como exemplo a XI Semana do Servidor, maior evento do ano elaborado pela EGPM em 2021, com o intuito de valorizar e prestigiar o servidor público, que contou com 50 participantes simultâneos – um número que, apesar de ser o dobro dos participantes regulares nas *lives* semanais, representa apenas 0,77% do público-alvo da EGPM. As postagens em redes sociais e o Boletim Semanal possuem um resultado bastante similar, nunca ultrapassando mais de 100 interações por conteúdo, mesmo fazendo o envio através de todas as ferramentas de que dispõem no momento. O painel itinerante e o mural, por sua vez,

não possuem dados para quantificar quantas pessoas foram atingidas e/ou se beneficiaram desta atividade.

As pesquisas produzidas pela equipe da EGPM sofrem deste mesmo problema relacionado ao alcance. Em estudos, Bastos e Cafeo (2015) apontam que, do total de 111 sujeitos da pesquisa, 54 se sentem valorizados em razão das atividades desenvolvidas pela EGPM, enquanto 25 servidores se sentem um pouco valorizados e 12 participantes não se sentem valorizados. O valor de 111 participantes representa um total de 1,68% dos 6.600 servidores da prefeitura. Apesar de Bastos e Cafeo (2015) relatarem um índice de aprovação das atividades próximo a 50%, a quantidade de servidores entrevistados é apenas uma pequena amostra do número total de servidores na Prefeitura Municipal de Bauru, e não necessariamente representa a opinião geral deles.

Em 2017, sucedeu-se a aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional para o setor de Finanças na Prefeitura e, nesse trabalho, foram avaliadas as respostas dos servidores às questões sobre motivação. Nesta, constatou-se que 58% dos servidores se sentem motivados ou muito motivados no trabalho, considerando os recursos oferecidos e o ambiente de trabalho. Ainda nesse quesito, 25% dos servidores se sentem indiferentes e 12% se sentem totalmente desmotivados. No que se refere à contribuição das palestras/cursos oferecidos pelos Departamentos de Recursos Humanos e pelas Escolas de Gestão Pública para a vida pessoal e/ou profissional dos servidores municipais, 64% dos servidores disseram que as atividades contribuem para melhorias em seus aspectos profissional e pessoal (PASIAN *et al.*, 2017). Esta pesquisa, contudo, não menciona a quantidade de sujeitos que participaram da entrevista, e por conseguinte, novamente não é possível estabelecer uma análise capaz de refletir a totalidade da organização. Ainda assim, os dados apresentados estão em conformidade com a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), segundo a qual os fatores que mais prejudicam a motivação dos servidores públicos são de caráter higiênico, como baixos salários e instalações adequadas, ao passo que o fator que mais motiva os servidores é a estabilidade proporcionada pelo cargo público.

É importante ressaltar também que as atividades motivacionais propostas pela equipe EGPM são consideradas pelo presente estudo como ineficazes em atingir seu objetivo proposto no artigo 2 do Decreto Nº 12.343/13, uma vez que não só não atingem uma parcela significativa do seu público-alvo, como também ocorrem de modo superficial. Não existe um planejamento técnico e teórico por detrás de sua proposta e execução. Atividades como o Painel Itinerante e as postagens nas redes sociais foram desenvolvidas sem um planejamento a longo prazo e um acompanhamento regular do *feedback* dos poucos servidores que foram expostos a esta atividade, de modo que não é possível analisar se, e quanto, estas propostas são realmente

motivadoras para os servidores. Uma vez que não há um planejamento técnico e teórico por detrás destas atividades, elas também não contribuem para o desenvolvimento profissional dos estagiários que ficam encarregados delas, se reduzindo somente a uma atividade manual que não requer uma formação específica para ser desenvolvida.

Cabe ressaltar também que as comemorações e presentes em datas comemorativas, apesar de serem uma forma de reconhecer o servidor, são parcialmente efetivas em motivar de forma apropriada o trabalhador. Ainda que se preste uma homenagem em datas tais como Dia dos Pais, Dia das Mães ou Dia do Servidor Público através destas comemorações e presentes, segundo a teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), a realização do trabalhador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas. Deste modo, sim, é certo que há um reconhecimento pessoal do trabalhador, mas este se trata de um momento pontual e passageiro. Para que se crie um impacto real e duradouro na instituição, é necessário que se produzam mudanças estruturais que não se limitem a datas comemorativas. Em contrapartida, salários, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Isto significa que, apesar da estabilidade salarial que o cargo público provê, este fator não é categoricamente compreendido como motivador, mas sim um fator que previne a desmotivação.

7. Considerações finais

Os pesquisadores gostariam de explicitar que o intuito do presente capítulo não é depreciar a instituição e seus servidores, mas sim indicar categoricamente do que se trata a EGPM e suas atividades, bem como indicar possíveis falhas conceituais e metodológicas na sua atuação, com o objetivo de fomentar uma discussão sobre o tema, para que eventualmente a instituição possa se aprimorar num futuro próximo de forma concreta e duradoura, esta e outras de mesmo caráter e configuração espalhadas pelo Brasil. Assim, podemos constatar que as Escolas de Governo possuem um papel decisivo no que tange a motivar seus servidores, particularmente através da capacitação profissional e pessoal que os cursos elaborados pela instituição fornecem aos servidores que dela participam. Contudo, problemas crônicos que atingem não só a EGPM, mas também a maioria dos órgãos públicos impedem que estas ações se deem de forma mais ampla e efetiva. A falta de verba para realização de mais cursos e pesquisas, somada à falta de um canal de comunicação de maior acesso entre todos os servidores da Prefeitura impõem um limite ao potencial universo de participantes que suas ações podem efetivamente atingir. A fim de identificar se as pesquisas e cursos estão sendo de

fato efetivas e se representam a satisfação média dos servidores da Prefeitura, seria necessária a produção de mais estudos, com um número maior de participantes. Após esta medição mais precisa, seria possível planejar novas estratégias motivacionais que possam ser aplicadas pela EGPM, de modo a trazer maior satisfação e motivação para o servidor, bem como um serviço mais eficiente para o cidadão.

É de suma importância ressaltar que estas próximas ações da EGPM devem ser embasadas em não só uma fundamentação técnica e teórica adequada, como também devem ser mediadas por um planejamento de longo prazo através de um Projeto Político Pedagógico sólido e aprovado tanto por gestores quanto por servidores. Desta forma, será possível promover ações motivacionais concretas e duradouras aos seus servidores, ainda que exista uma limitação financeira e estrutural imposta pela instituição.

Espera-se também que, através deste planejamento, seja possível proporcionar aos futuros estagiários uma experiência de estágio que agregue a sua formação de uma forma mais condizente com cada especialidade, evitando-se atividades pontuais e/ou superficiais, que não requerem uma formação acadêmica, ou que tenham um caráter mais generalista.

Sugere-se que a EGPM concentre seus esforços em delinear uma estratégia de atuação fundamentada em conceitos técnicos e estratégicos validados previamente pela literatura acadêmica, e se necessário, que reformule a lei que fundamenta a instituição, permitindo estas novas ações, bem como incorpore em seu quadro de funcionários servidores especializados nesta função.

Referências

BASTOS, W.; CAFEO, M. **Satisfação dos servidores:** escola de Gestão Pública da prefeitura municipal de Bauru. 2015. Dissertação (MBA em Gestão Pública) – Faculdade Anhanguera, Bauru, 2015.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In: ZANELLI, J. S. et al. (org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.* 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 173-202.

PASIAN, M.; GRACIANI, R.; BELONE, M.; SANTANA, M.; BEZERRA, S. Motivação e administração pública: teoria e prática. *In: CONGRESSO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO DO CENTRO-OESTE PAULISTA, 2., 2017, Bauru.*

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADM Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

PASIAN, M.; BASTOS, W.; GRACIANI, R.; OSTI, K.; VIEIRA, S.; BEZERRA, S. Escola de Gestão Pública: ferramenta para capacitação na administração pública. *In*: CONGRESSO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO DO CENTRO-OESTE PAULISTA, 2., 2017, Bauru.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) a partir da avaliação de desempenho

Tafnes Ikegami Pereira

Camila Orpinelli

Luisa Aliboni de Toledo e Silva

Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

Nas ações estratégicas das organizações como um todo e nos planejamentos específicos de cada área, o desempenho dos colaboradores é considerado uma unidade de medida com grande peso, isto é, é o desempenho que representa a força da empresa para lidar com o mercado competitivo. Além da competitividade das empresas nesse mercado, as transformações sociais, políticas e econômicas também têm influenciado as estratégias das organizações, requerendo, cada vez mais, o desenvolvimento de habilidades e competências que supram as mudanças e incertezas vigentes (BÜNDCHEN; SILVA, 2005). Assim, como o desempenho tem tido cada vez mais centralidade nas organizações, abre-se espaço para o investimento no desenvolvimento de equipes e a área de Gestão de Pessoas tem conquistado espaço através da interlocução com os líderes e contribuição para decisões de nível estratégico.

Apesar da falta de consenso em definir o que é desempenho nas organizações, de modo geral, pode-se considerar que se trata de comportamentos ou ações direcionadas à transformação da realidade (BENDASSOLI; MAVEZZI, 2013). Também é responsável por levar as organizações a atingirem seus objetivos e ainda, de forma complementar, os objetivos pessoais dos trabalhadores, impactando significativamente no seu bem-estar e satisfação (BENDASSOLI; MAVEZZI, 2013). Os autores ainda indagam como a tendência de avaliar o desempenho, e, portanto, sua crescente importância nas políticas de gestão de pessoas o tem colocado como “resultado do trabalho”. No entanto, defendem que desempenho não é sinônimo de resultados, eficiência e produtividade, pois estes correspondem respectivamente às consequências das ações, à avaliação de resultados e ao produto do trabalho nos termos de tempo e insumos. Todos eles se tratam de resultados e não de processos. Quando considerado como processo, o desempenho passa a envolver tanto o que é feito enquanto as pessoas trabalham, no sentido de ações, mas também traz o caráter motivacional para compreensão das forças que impulsionam o agir de determinadas maneiras, podendo ser tanto aspectos do próprio sujeito como contextuais (BENDASSOLI; MAVEZZI, 2013).

Assim, é preciso levar em consideração aspectos para além das atividades de trabalho, já que a vida laboral está cada vez mais difundida com a vida pessoal; ignorar os aspectos psicossociais do trabalho representa não considerar parte significativa dos comportamentos nas organizações (NAYLOR; PRITCHARD; ILGEN, 1980). Comportamentos são guiados pelas motivações imbricadas neles.

Os modelos teóricos de desempenho organizam-se a partir das visões de determinados autores, como Campbell, Waldman e Avolio (*apud* BENDASSOLI; MAVEZZI, 2013), que possuíam sobre o conceito posições diferentes em relação aos fatores que mais o influenciam em termos

de desenvolvimento, manutenção e variação de intensidade, trazendo à luz quais variáveis são necessárias de se considerar no planejamento de estratégias para a avaliação do desempenho no trabalho.

O modelo que será destacado especificamente é o do Desempenho Ativo, que considera o desempenho como um processo dinâmico, embasado na teoria da ação regulada de Freese e Zapt (1994 *apud* BENDASSOLI; MAVEZZI, 2013). Compreende-se que os fatores responsáveis pelo desempenho partem do estabelecimento de objetivos e através deles é inaugurada uma busca ativa sobre aspectos envolvidos em tal objetivo (meta), para, então, ser traçado um plano de ação e este plano ser monitorado, com sujeição a *feedbacks*. Considerar este modelo para nortear as estratégias de intervenção do desempenho da equipe possibilita o desenvolvimento, sobretudo, de autonomia e a participação ativa dos trabalhadores no seu próprio processo. Isto pode resultar em um maior engajamento, legitimação e satisfação no autodesenvolvimento, pois

[...] de fato, a satisfação com o desempenho profissional constitui um dos domínios importantes para uma vida saudável, dada a centralidade que o trabalho ocupa na vida das pessoas. As condições de emprego e de exercício profissional afetam o nível de satisfação individual e podem contribuir para o progresso e o desenvolvimento dos trabalhadores, assim como para sua saúde. (MENDONÇA *et al.*, 2014, p. 173).

O compromisso com o desempenho reflete interesses no desenvolvimento de competências que, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 187), não se restringem ao famoso *Know How*, mas “implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”. Sendo assim, é possível considerar que as competências cumprem o papel de unidade de medida do desempenho por exprimirem o mesmo caráter processual e dinâmico do desempenho. Dessa forma, a relação estreita entre esses dois conceitos possibilita que o desempenho seja tanto avaliado quanto aprimorado através do trabalho direcionado ao desenvolvimento das competências. A partir do diagnóstico de competências, torna-se possível identificar quais medidas precisam ser desenvolvidas influenciando diretamente o processo decisório da Gestão de Pessoas e da Organização (HOBBO, 2009).

A integração de estratégias do negócio com práticas de Gestão de Pessoas tem produzido cada vez mais desempenhos superiores nas organizações de grande ou pequeno porte e isto valoriza o desenvolvimento de um sistema formal ou informal (proporcionar condições favoráveis) de aprendizagem no trabalho (MENDONÇA *et al.*, 2014).

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) se apresenta como estratégia para mobilizar as dinâmicas de aprendizagem nas organizações através do estabelecimento de metas que compreendam os objetivos estratégicos da organização do nível macro ao micro (trabalhador) e os objetivos profissionais e pessoais dos trabalhadores, acionando elementos motivacionais e de satisfação como combustível para engajamento no plano e efetividade na sua execução (TOTVS, 2021; SÓLIDES, 2021). Se trata de uma estratégia com objetivos e metas a curto, médio e longo prazo, com foco na maximização de potencialidades (competências) e minimização ou desenvolvimento de pontos fracos no desenvolvimento profissional.

O investimento em estratégias de desenvolvimento (como o PDI) traz à empresa maior amparo e segurança frente às incertezas e mudanças do mercado devido a equipes em constante aprendizagem, com posicionamentos de maneira inovadora (BENDASSOLI; MAVEZZI, 2013).

2. Caracterização da organização

O projeto foi desenvolvido através do programa de estágio obrigatório do curso de Psicologia, em uma organização caracterizada como uma *startup* de tecnologia em vivências virtuais voltadas ao ramo imobiliário. O negócio se engaja em desenvolver soluções visuais para auxiliar diversos processos que percorrem todo o ciclo de vida de um imóvel, desde a visita completa por projetos na planta, até o apoio à revenda, locação e decoração de imóveis já prontos. Os produtos oferecidos são simulações da realidade com interatividade 3D, ou seja, a partir de imóveis ou plantas de imóveis, cria-se uma simulação de visita com alta similaridade com a realidade. A empresa já existe há cinco anos, surgiu pelo interesse do CEO em empreender na área para oferecer inovações para o mercado imobiliário, ainda incipiente no Brasil.

A empresa funciona atualmente apenas na modalidade remota, com o quadro de funcionários distribuído em 12 cidades diferentes do país. A empresa também possui franquias que atuam na área comercial em regiões que englobam as cidades de Fortaleza, Vitória, Porto Alegre, Brasília e Vale do Paraíba.

Seus principais clientes são imobiliárias, incorporadoras e proprietários de imóveis. Possui um total de 14 colaboradores sob o regime de contratação de prestação de serviços via Pessoa Jurídica, distribuídos entre as áreas Comercial, Projetos, Programação e Desenvolvimento, *Marketing*, Financeiro e Recursos Humanos (RH) que trabalham majoritariamente, na atualidade, de forma remota.

3. Justificativa

Ao longo do ano de 2021, a área de Recursos Humanos, se engajou em executar o projeto de Gestão de Desempenho com o objetivo de avaliar os colaboradores e diagnosticar qualitativa e

quantitativamente o quadro de funcionários da empresa. O projeto contém como instrumento principal a Avaliação de Desempenho e através dela foi possível identificar pontos a serem trabalhados na equipe (NAKAMURA *et al.*, 2021). O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) se propõe a ser a ação de intervenção subsequente à Avaliação de Desempenho, isto é, a partir dos resultados obtidos, foi possível avaliar os trabalhadores potenciais a participarem do PDI para melhora do seu desempenho.

Desta forma, o PDI visa dar continuidade ao projeto de Gestão de Desempenho e reafirma a participação ativa do RH no planejamento estratégico da empresa ao desempenhar ações condizentes aos objetivos da organização que impactam na retenção dos talentos, através da ampliação das dimensões da motivação e satisfação do trabalho, como também na capacitação e preparo dos trabalhadores para desempenho de suas funções de maneira cada vez mais efetiva.

4. Objetivos

4.1 Geral

Implementar a segunda etapa do Projeto de Gestão de competências: Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para dois trabalhadores da área Comercial.

4.2 Específicos

- Apresentar uma estratégia de intervenção que ampare os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho e esteja alinhada aos objetivos da empresa;
- Motivar os colaboradores a se autodesenvolverem;
- Proporcionar maior satisfação no trabalho através da melhora no desempenho e valorização no trabalho;
- Estimular o desenvolvimento de Autoconhecimento acerca das competências e habilidade técnicas e comportamentais;
- Apresentar modelo/estratégia de planejamento individual, replicável;
- Construir, de maneira colaborativa, uma trilha de desenvolvimento individual personalizada, com atividades grupais e individuais.

5. Método

O Projeto configura-se com uma estratégia de Gestão de Desempenho de caráter avaliativo (quantitativo e qualitativo), educativo e instrucional, com integração dos interesses do colaborador aos da empresa. As etapas presentes no Projeto foram:

Planejamento

- a) Levantamento bibliográfico e referências para embasamento do projeto;
- b) Elaboração de etapas e cronograma;
- c) Análise de dados já obtidos nas avaliações de desempenho;
- d) Reuniões com Diretoria e RH: apresentação do projeto para aprovação, validação de etapas;
- e) Preparação de materiais e instrumentos: convite, roteiro de entrevista, PDI estruturado e formulário de avaliação do processo de desenvolvimento do PDI.

Avaliação de desempenho

Através de um sistema de avaliação 360º, as áreas de Projetos, Comercial e RH foram avaliadas e cada trabalhador participante recebeu o seu *feedback* em reuniões individuais a fim de que cada competência fosse discutida e compreendida; os gestores das áreas também receberam um *feedback* geral (NAKAMURA *et al.*, 2021). Assim, processos desta etapa pertinentes ao PDI foram:

- a) Coleta de dados através das avaliações e autoavaliações;
- b) *Feedback* aos avaliados e aos Gestores.

Esta etapa, ainda que já estivesse em andamento, compreende parte importante do Projeto de PDI por ser uma das fontes de dados para seleção dos trabalhadores convidados a participarem do PDI.

Mapeamento de competências e seleção dos participantes

- a) Análise de dados da Avaliação de Desempenho;
- b) Identificação das competências fortes e a desenvolver: análise macro;
- c) Seleção de candidatos de acordo com o critério estabelecido;

- d) Elencar competências a desenvolver de acordo com o impacto na função: análise micro;
- e) Reunião do RH com os Gestores responsáveis para validação dos selecionados;
- f) Alinhamento de expectativas com os gestores.

O mapeamento das competências visava compreender quais delas seriam relevantes nos PDIs, levando em consideração a avaliação, percepção e objetivos da empresa a partir de uma análise macro e micro de todos os avaliados.

A análise macro levou em consideração a média geral de cada competência avaliada e foi a responsável por sinalizar quais trabalhadores seriam selecionados. O desempenho foi classificado em: *Ótimo* (86% a 100%), *Bom* (71% a 85%), *Regular* (56% a 70%) e *A ser desenvolvido* (<55%).

Para seleção dos candidatos, as médias de todas as competências (gerais e específicas) avaliadas de cada trabalhador foram organizadas em uma planilha no Microsoft Excel (Apêndice 1) com uma formatação condicional que sinalizasse a classificação de cada nota e ainda, as notas máxima e mínima em cada competência. Com os dados organizados, o critério estabelecido para seleção foram os avaliados com desempenho "Regular" e "A ser desenvolvido".

Feita a seleção, a análise micro dos selecionados objetivou verificar cada uma das afirmações que compunham a descrição da competência e, assim, avaliar nota por nota e não apenas a média. Também foi incluída nesta análise a conversa do *feedback* onde os trabalhadores apresentaram suas justificativas, dificuldades, pontos que concordavam e que já estavam sendo aprimorados.

Esses dados foram reunidos e organizados em outra planilha (Apêndice 2), levando em consideração o impacto das competências no exercício de suas funções e alinhamento com os objetivos estratégicos das suas respectivas áreas e da organização, para então serem apresentados aos gestores responsáveis. Esta reunião com os gestores caracterizou o alinhamento das expectativas tanto da área quanto da organização no desenvolvimento de cada trabalhador selecionado, podendo resultar na exclusão ou validação da participação no PDI.

Entrevista PDI

Para que o desenvolvimento do PDI fosse de fato colaborativo, entre trabalhador e empresa, uma etapa seguinte ao mapeamento de competências era necessária para compreensão aprofundada das possibilidades e interesses dos selecionados. Assim, foi elaborado um roteiro

(Apêndice 3) com perguntas estruturadas para promover uma reflexão aprofundada sobre o que poderia ser valorizado/fortalecido e melhorado.

As etapas dentro dessa fase se dividiram em:

- a) Convite para entrevista com breve apresentação da proposta de desenvolvimento e orientações para preparação para entrevista (Apêndice 4).
- b) Entrevista estruturada para o PDI:
 - Apresentação da proposta de intervenção: o que é o projeto, relevância no âmbito pessoal e profissional, interesses da empresa e motivações envolvidas nessa estratégia;
 - Retomada da Avaliação de desempenho e validação das competências selecionadas nas análises macro e micro;
 - Análise Swot: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Desafios;
 - Alinhamento de expectativas e interesses relacionados ao PDI.
- c) Parecer do RH sobre a entrevista.

A etapa da entrevista foi responsável por desempenhar desde o convite, os aspectos principais propostos para a experiência de participação do PDI: motivação, colaboração, promoção de autoconhecimento e aprendizagem sobre uma estratégia de autogestão.

O método de análise Swot, comumente utilizado para análise dos possíveis cenários das organizações frente ao mercado e seus concorrentes (FERNANDES *et al.*, 2015), direcionou a entrevista, pois parte de uma abordagem integrada das variáveis “internas” da organização, com as ambientais confrontando suas forças e fraquezas (variáveis internas) com oportunidades e desafios (variáveis externas/ambientais) (MACERON FILHO; ARAÚJO; QUINTAIROS, 2014). No caso do PDI, a análise não é da organização, mas do próprio indivíduo, com a seguinte aplicabilidade dos pontos da análise Swot:

- **Forças:** Quais são os pontos que considera mais fortes em você? Interesses, motivações, hábitos, habilidades, estratégias.
- **Fraquezas:** Quais são as dificuldades e pontos que não considera vantajosos para seu desenvolvimento pessoal e profissional? Desinteresse, hábitos negativos, habilidades a melhorar.
- **Oportunidades:** Quais seus objetivos e aspirações? O que pode contribuir para que eles sejam atingidos? Como se visualiza no seu futuro profissional?

- **Desafios:** Quais as dificuldades encontradas ao longo do percurso? O que te ameaça?

Foi identificado como necessário que os participantes fossem preparados para a entrevista a fim de que houvesse um tempo prévio para reflexão de cada um desses pontos, como também o envio de um material passível de ser aplicado em outras situações.

Elaboração PDI

A partir da união das informações obtidas no mapeamento de competências (visão da empresa) e da entrevista (visão do trabalhador), todos os dados foram discutidos e analisados para início da elaboração do PDI, agora, com maior precisão devido ao alinhamento entre os objetivos profissionais e pessoais do trabalhador com os da organização.

As competências e seus aspectos foram organizados em pontos a desenvolver e pontos a serem mantidos/fortalecidos, como orientação e encorajamento para a vida profissional.

Para seleção das estratégias, os pontos a serem desenvolvidos foram organizados de acordo com a sua prioridade: curto, médio e longo prazo; sendo atividades práticas, treinamentos e cursos individuais ou grupais.

A depender do caso, foi avaliada a necessidade de mentoria ao longo do PDI para melhor acompanhamento e efetividade do processo.

Aprovação PDI e Implementação

A proposta do PDI foi apresentada ao gestor responsável e ao trabalhador para aprovação, com a possibilidade de incluírem alterações e, então, ser implementado e monitorado.

6. Resultados

Os resultados deste projeto serão apresentados até a elaboração dos PDI. Devido à finalização do período de estágio, os resultados efetivos da finalização do PDI serão acompanhados futuramente pela organização.

Ao final de 2021, após a finalização da Avaliação de Desempenho, o Projeto de PDI se iniciou e, através da análise, foram selecionados dois trabalhadores para participarem do PDI levando em consideração os critérios estabelecidos para seleção e, por se tratar de um projeto piloto, optou-se pela seleção de dois ou três trabalhadores apenas.

A coleta de dados de maneira quantitativa (Avaliação de Desempenho) e qualitativa (*Feedbacks* e entrevistas) possibilitou maior compreensão sobre os pontos de destaque dos trabalhadores, sejam eles positivos ou negativos. Foi possível observar que as entrevistas, sejam

de *feedback* ou do PDI, foram pontos cruciais para compreensão e validação das competências identificadas como necessárias para serem aprimoradas. Ainda que as competências possuíssem uma série de afirmações detalhadas para as caracterizar, a análise micro e a entrevista refinaram o olhar para cada uma delas, trazendo à luz as deficiências específicas em cada um dos participantes. Além disso, elas trouxeram o caráter colaborativo do PDI, não sobrepondo os interesses da empresa aos dos trabalhadores, mas integrando-os de uma forma que fosse coerente e possível para ambas as partes.

O levantamento de cursos e treinamentos já vivenciados pelos trabalhadores foi feito após a entrevista, pois através das perguntas sobre estratégias e busca por aprimoramento, os participantes mencionaram cursos que estavam fazendo ou que já tinham concluído. A fim de o plano conter orientações e estratégias significativas, em um deles, a exemplo, optou-se por mais atividades e propostas de aplicabilidade do conhecimento já adquirido do que a inclusão de mais cursos e treinamentos que poderiam ser repetitivos.

Os demais resultados sobre a efetividade dos PDI e avaliação da experiência de cada participante serão monitorados ao longo do ano de 2022.

7. Considerações finais

A partir da conclusão do diagnóstico de competências realizado através da avaliação de competências e considerando o conceito de desempenho como um processo dinâmico e não estático, foi possível identificar pontos de força e de fragilidade na equipe para desempenho de suas funções e a projeção de carreira dos trabalhadores na organização.

A reflexão propiciada pelo processo de participação do PDI evidenciou a intencionalidade não apenas da empresa, mas do trabalhador, por questionar como tem sido seu desempenho, suas condições de trabalho, o que atribui como ações de sucesso e insucesso, assim como os objetivos e desafios da sua vida profissional e como estes podem se alinhar com os objetivos da empresa. A compreensão dos porquês envolvidos na sua participação no PDI inaugurou uma experiência motivadora de autodesenvolvimento e interesse na organização, resultando (a expectativa) em uma maior satisfação no trabalho. Dessa forma, observou-se como o PDI pode se tornar, para além de um instrumento de desenvolvimento da equipe, uma estratégia efetiva de retenção de talentos.

Acerca do estágio, a experiência de poder analisar de maneira estratégica os dados da organização e planejar estratégias adequadas para cenários que requerem algum tipo de intervenção tornou todo processo de aprendizagem no estágio ainda mais significativo. Foi possível vivenciar a área de Recursos Humanos em consonância com os objetivos da organização, agindo de maneira assertiva para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização como um todo.

Referências

BENDASSOLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuação a partir da Psicologia**. São Paulo: Artmed, 2013.

BÜNDCHEN, E.; SILVA, A. B. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 1-24, 2005.

FERNANDES, I. G. M. *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 1, 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FRESE, M.; ZAPF, D. Action as the core of work psychology. *In*: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1994. vol. 4, p. 271-340.

HOBO, D. A. W. **Diagnóstico de competências na área de vendas de uma loja de artigos esportivos do Distrito Federal**. 2009.

MACERON FILHO, O.; ARAÚJO, E. A. S.; QUINTAIROS, P. C. R. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. *In*: **III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento**. Taubaté, Universidade de Taubaté. 2014.

MENDONÇA, H.; CAETANO, A.; FERREIRA, M. C.; SOUSA, I. F.; SILVA, A. J. Florescimento no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 172-177.

NAKAMURA, M. *et al.* Gestão de desempenho: projeto piloto de avaliação de desempenho de trabalhadores da área de projetos em uma *startup* de tecnologia. *In*: CARDOSO, H. F.; CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R.; CAMPOS, D. C.; GOULART JR., E. (org.). **Estágios em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional em tempos de pandemia: novos desafios à formação em Psicologia**. Araraquara: Letraria, 2021.

NAYLOR, J. C.; PRITCHARD, R. D.; ILGEN, D. R. **A theory of behavior in organizations**. New York: Academic Press, 1980.

SÓLIDES. **PDI:** O que é e como ele pode ser usado no RH para alcançar melhores resultados. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/pdi/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

TOTVS. **PDI:** o que é, importância, como fazer + [EXEMPLOS]. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/pdi/#:~:text=O%20PDI%20%C3%A9>. Acesso em: 17 ago. 2022.

Apêndice 1 – Mapeamento de competências

Planilha de organização de dados para análise Macro (dados hipotéticos)

Competências Gerais		Nome 1	Nome 2	Nome 3	Nome 4	Nome 5	Mínimo	Média
Gerais	Respeito	100%	95%	100%	98%	100%	95%	99%
	Comportamento ético	95%	97%	97%	100%	100%	95%	98%
	Disciplina	90%	95%	100%	85%	100%	85%	94%
	Produtividade	96%	87%	70%	54%	100%	54%	81%
	Qualidade e excelência	96%	84%	100%	85%	100%	84%	93%
	Flexibilidade	92%	85%	97%	82%	89%	82%	89%
	Aderência cultural	100%	90%	67%	89%	95%	67%	88%
	Assiduidade e pontualidade	92%	84%	100%	83%	97%	83%	91%
	Agilidade	84%	95%	95%	78%	97%	78%	90%
	Cooperação/ Trabalho em equipe	91%	95%	95%	98%	97%	91%	95%
	Autodesenvolvimento e aprendizagem	90%	82%	83%	72%	100%	72%	85%
	Proatividade	90%	86%	94%	76%	94%	76%	88%
	Comunicação	92%	82%	87%	87%	100%	82%	90%
	Inovação da organização	98%	90%	78%	84%	97%	78%	89%
	Domínio técnico	98%	76%	90%	80%	100%	76%	89%
	Resiliência/ Persistência	89%	75%	97%	90%	100%	75%	90%
	Planejamento e Organização	78%	48%	78%	80%	100%	48%	77%
	Inovação da área	98%	83%	80%	70%	100%	70%	86%
Solução de problemas	95%	63%	80%	72%	100%	63%	82%	

Específicas	Visão Estratégica	-	-	-	-	95%	95,00%	95,00%
	Gestão de projetos	88%	-	-	-	-	88,33%	88,33%
	Liderança	84%	-	-	-	96%	84,17%	90,08%
	Foco no cliente	90%	90%	98%	75%	-	74,67%	88,17%
	Persuasão	99%	75%	86%	85%	-	75,00%	86,25%
	Foco em resultados	91%	80%	88%	70%	-	70,00%	82,29%

%

Ótimo: 86 - 100

Bom: 71 - 85

Regular: 56 - 70

A desenvolver: < 55

Selecionados para o PDI

Nome 2

Nome 3

Nome 4

Apêndice 2 – Mapeamento de competências

Planilha de planejamento de cada participante do PDI

[LOGOMARCA]		PLANEJAMENTO - [NOME TRABALHADOR]	
Ferramenta	Análise		Motivação
	Macro	Micro	
Avaliação de Desempenho	<i>Listar competências</i>	<i>Listar competências</i>	<i>Listar quais as motivações da empresa ao convidar o trabalhador específico para o PDI. Ex.: Progressão para cargos com maiores responsabilidades; efetivação de estagiário; transição de áreas; etc.</i>
Entrevista			
Ideias	<i>Listar propostas para o plano</i>		
	<i>Ex.: Cursos, treinamentos, atividades...</i>		

Apêndice 3 – Roteiro de entrevista PDI

Nome do colaborador:

Nome do entrevistador:

Função:

Área:

Data:

A entrevista para o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um instrumento que tem por finalidade fazer um levantamento de informações relevantes para a posterior elaboração do PDI. Seus resultados deverão ser categorizados juntamente com os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho do mesmo colaborador.

Momento inicial

1. Apresentar o PDI como respostas às avaliações e interesse da iTeleport no seu desenvolvimento profissional.
2. Apresentar ao colaborador a proposta e como será desenvolvido o PDI.

Análise Swot

Para que o desenvolvimento de um plano seja efetivo, ele não deve apenas considerar os objetivos almejados, mas considerar o ponto de partida, ou seja, qual a situação atual em que você se encontra, quais são suas características, o que precisa ser mudado, reforçado? A análise Swot é uma ferramenta de planejamento estratégico que se volta a esta investigação.

Strenghts

1. O que você mais gosta de fazer?
2. O que considera que faz melhor?
3. Quais habilidades se destacam em você (Técnica e Comportamental)?
4. Quais características são mais elogiadas pelas outras pessoas?
5. O que te impulsiona em termos profissionais?
6. O que te motiva?
7. O que favorece seus pontos fortes? Podem ser hábitos, situações...

Weaknesses

1. O que você não gosta de fazer? Por quê?
2. Quais habilidades considera que precisa melhorar/desenvolver? Tanto técnica quanto comportamental.
3. Já recebeu algum *feedback* de algo que precisaria melhorar? Você concorda com o que foi apontado? Considera que este aspecto ainda precisa ser melhorado?
4. Quais são suas dificuldades profissionais?
5. Quais hábitos no seu trabalho que considera como negativos?
6. O que te desanima?

Oportunities

1. O que tem descoberto como algo que pode desempenhar e que gostaria de fazer?
2. Tem algo que gostaria de fazer, mas que não se considera apto?
3. Quais são seus objetivos profissionais, principalmente se tratando da atuação na iTeleport?
4. O que considera que precisa ser feito para que seus objetivos sejam atingidos?
5. Quais cenários/situações você vê como oportunidades para você? O que eles proporcionariam?

Threats

1. Quais desafios têm encontrado para atingir seus objetivos?
2. Existem fatores pessoais (algo que faça, medos, anseios) que têm dificultado a realização de seus objetivos?
3. Acredita que o que te impede está fora do seu alcance? Por quê?
4. Já teve ou tem algum plano pessoal/profissional que não deu continuidade? O que te desmotivou?

Alinhamento de expectativas

Organizaremos tudo que foi discutido e avaliado e passaremos para você para que faça sentido. Estamos construindo isso juntos, então é crucial que você se engaje e para isso você também faz parte da aprovação.

Algumas propostas de treinamentos serão feitas em conjunto com os demais colaboradores da empresa. Não será uma trilha solitária.

Apêndice 4 – Convite PDI

LOGOMARCA

CONVITE PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

você está sendo convidado a participar de um projeto de desenvolvimento profissional da [nome da organização].

LOGOMARCA

O QUE É O PDI?

Estratégia de maximização de potencialidades e minimização de pontos fracos do desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador.

ETAPAS

- Avaliação de desempenho
- Apresentação do Projeto e Entrevista para o PDI
- Elaboração do PDI
- Implementação e monitoramento.

SE PREPARE PARA NOSSA CONVERSA

Para guiar nossa conversa utilizaremos o método de análise chamado Swot. Ele parte de 4 pontos de investigação: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

.....>

LOGOMARCA

Forças
Strengths

Quais são os pontos que considera mais fortes em você? Interesses, motivações, hábitos, habilidades, estratégias...

Fraquezas
Weaknesses

Quais são suas dificuldades e pontos que não considera vantajosos para seu desenvolvimento pessoal e profissional? Desinteresses, hábitos negativos, habilidades para melhorar...

Oportunidades
Opportunities

Quais os seus objetivos e aspirações? O que pode contribuir para que eles sejam atingidos? Como você se visualiza no seu futuro profissional?

Desafios
Threats

Quais as dificuldades encontradas ao longo do percurso?

E ai, você topa participar?

Nossa entrevista será uma conversa que seguirá o seguinte roteiro:

1. Apresentação do projeto e esclarecimento de dúvidas
2. Retomada da Avaliação de desempenho
3. Análise Swot
4. Alinhamento de expectativas e possibilidades

Queremos fazer parte do seu sucesso!
Vamos juntos pensar estratégias que sejam significativas para o seu crescimento profissional e pessoal.

Pensar em situações que envolvem cada um desses pontos pode te ajudar a chegar em algumas respostas.
Conversaremos sobre eles na nossa entrevista.

Qualquer dúvida, estamos a disposição!
RH [nome da organização] - [e-mail do RH]

O processo de construção e alavancagem da área de Gestão de Pessoas em *Ventures Builders* de diferentes segmentos

Letícia Maria Serrano Barros
Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

O presente relato busca apresentar a experiência do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho na área de Gestão de Pessoas de uma *Venture Builder*. Durante o estágio, foram realizados, acompanhados e liderados diversos projetos de gestão de pessoas, sendo que alguns destes projetos serão apresentados ao longo deste relato. Concluiu-se por meio do estágio que tal organização foi um ambiente capaz de promover experiências extremamente ricas para pessoas que buscam desenvolver um conhecimento amplo e qualificado em diferentes tipos de organização, com diversas estruturas e culturas, bem como a implementação de projetos desde o seu rascunho até sua finalização e escala.

1.1 O que é uma *Venture Builder*?

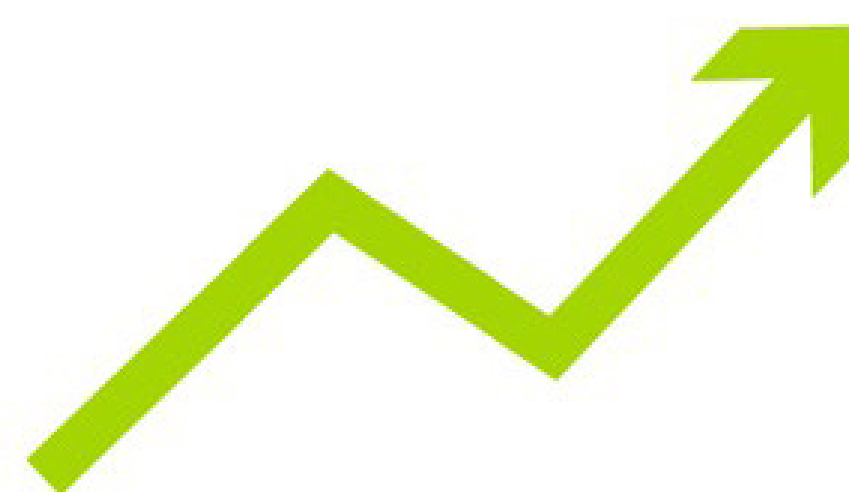
Venture Builder (VB) é o termo mais comum no Brasil para nomear empresas que são construtoras de *startups*, também conhecidas como *startup studios*, *venture studios*, *startup factories* ou *company builders*.

Esse tipo de modelo vem ganhando força no país e no mundo pelos resultados de eficiência e retorno financeiro aos seus investidores. Como relata um dos membros da empresa:

[...] alguns dados dão conta de taxas internas de retorno (TIR) de 53%, além de resultados 30% melhores em retorno do investimento e tempo para atingir a maturidade do negócio. O próprio Spivack, que cunhou o termo, voltou para dizer que teve uma “média de acertos de 50%” e que era “maior que os 10% de Venture Capital”. Outros estimam ser possível um múltiplo de 10x com uma VB de boa performance.

30% RESULTADOS MELHORES
NA COMPARAÇÃO ENTRE VBS
E STARTUPS TRADICIONAIS

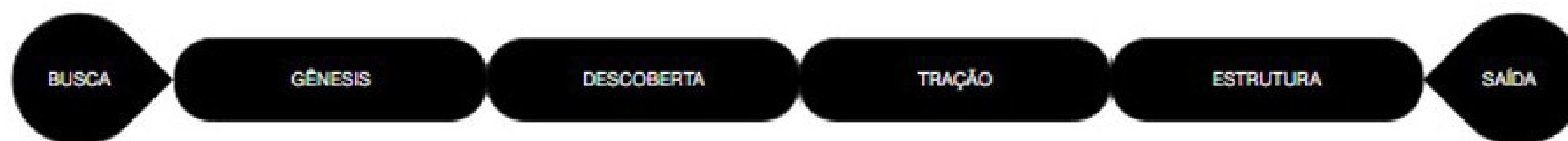
60% DAS STARTUPS CONSTRUÍDAS
POR VB ATINGEM O ROUND DE SÉRIE A



Fonte: GSSN VB = Venture Builder

Neste modelo, a *Venture Builder* participa desde a busca por uma pessoa responsável por fundar a nova empresa até o momento chamado de *Exit*, em que a empresa atinge o faturamento que a permite sair do “berço” da VB. Ao longo deste percurso, que dura em média cinco anos dentro do modelo da VB em questão, são os membros da própria VB que atuam na construção dos primeiros passos da *startup*, como a formulação do produto que será vendido, o time que irá se consolidar e os procedimentos burocráticos que são exigidos para o processo de

formalização do negócio. Esse caminho inicial segue um método de crescimento formulado pelos próprios sócios da empresa. De acordo com os seguintes fatores:



Fonte: Método de construção de *startups* Caos Focado .

O percurso da *Venture*, ou *startup* em desenvolvimento, passará por quatro fases:

Fase de gênese

Apoio aos empreendedores de base tecnológica na busca por um conceito válido de negócio que gere valor para o mercado e que tenha uma visão de impacto.

Fase de descoberta

Após a validação de mercado e com um ou mais clientes, começa a descoberta do modelo mais eficaz de negócio. Os fundadores têm ajuda estratégica, operacional, administrativa e de vendas.

Fase de tração

Com a estruturação do produto ou serviço para recorrência, ocorre a ajuda às *startups* para se prepararem para a escalada e criarem uma cultura ágil, voltada para a ganho sustentável e para o crescimento rápido.

Fase de escala

Aprimoramento da liderança, estruturação de processos departamentais, gestão de clientes e muitos outros processos importantes. Tendo apoio da VB em processos de investimento ou M&A (sigla em inglês para *Mergers and Acquisitions*, que, traduzido ao português, significa: fusões e aquisições).

Durante esse percurso, um time denominado *Squad de Geração Valor*, com membros da *Venture Builder* é responsável por oferecer o suporte necessário para desenvolvimento ágil da *Venture*. E é nesse *Squad* que os estagiários da empresa encontram a oportunidade de criar processos do zero até a maturidade. Além do *Squad* de Geração Valor, também trabalha um *Squad* Estratégico, determinando metas e passos que levarão as empresas e a VB para um crescimento acelerado e saudável.

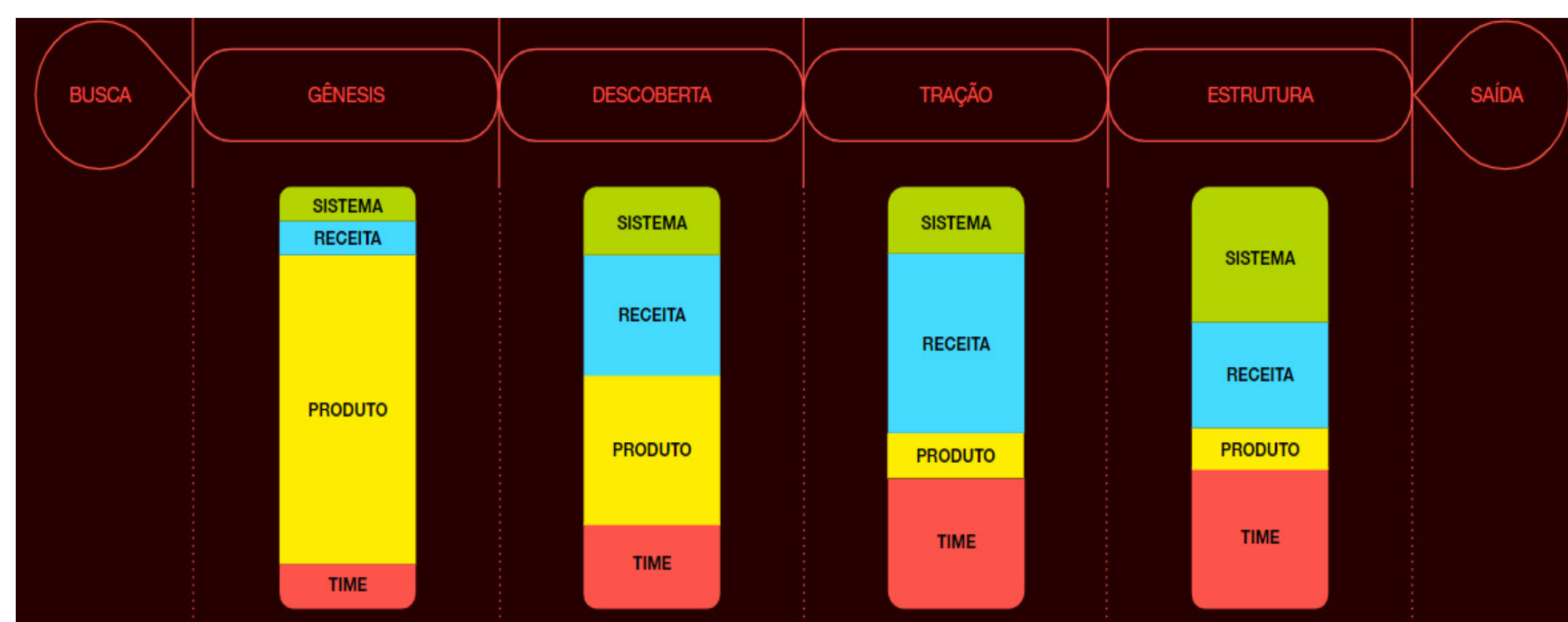
1.2 Estrutura da organização

A empresa em questão possui mais de 10 anos, nasceu como uma consultoria em inovação e, após também ser uma aceleradora, só se tornou uma *Venture Builder* em 2017. Após construir um *case* de sucesso reconhecido no mercado de inovação e tecnologia, a empresa se consolidou com o seu método de criação e evolução de *startups*. Atualmente conta com 11 pessoas, sendo seis atuantes no *Squad* Estratégico e quatro no *Squad* de Geração de Valor. A empresa é dividida entre times de *BizDevs*, Gente e Gestão, Financeiro e Governança, *Design* e Produto e *Marketing* e Comunicação. Cada um desses times possui um estagiário e um líder supervisor, sendo que todos podem ser acionados em diferentes *Ventures* presentes no portfólio.

Além das pessoas da própria VB, também temos os times das empresas que foram fundadas por elas. No portfólio se encontram empresas de cerca de 10, 15, 25 e 50 funcionários. A maioria dos funcionários, tanto da VB quanto das *Ventures*, trabalha no formato *home office*, mas as sedes delas ficam em diferentes lugares, como Brasília, São Paulo e Belo Horizonte e atuam em diferentes segmentos, entre eles, o *agrotech*, a *health care* e a biotecnologia.

1.3 Qual é o papel do estagiário no *Squad* de geração de valor?

Estagiando neste *Squad*, com ajuda dos *Heads/Líderes* de cada área, o estagiário tem autonomia necessária para aplicar projetos que julgue serem interessantes e pertinentes para o momento no qual aquela empresa se encontra. É importante destacar que a dinâmica dos projetos é variável de acordo com a etapa de desenvolvimento de cada empresa, sendo que, por exemplo, a estruturação de alguns processos de Gente e Gestão só é eficiente se o time possuir certo nível de maturidade ou certa quantidade de membros. A atenção é voltada para quatro aspectos base das *startups* fundadas, sendo eles, Sistema, Receita, Produto e Time, variados ao longo do método utilizado. A imagem abaixo exemplifica o quanto de tempo e esforço é aplicado em cada uma das fases.



Fonte: Método caos focado de criação de *startups*

Na fase de gêneses, a atenção é voltada principalmente para o produto e seu *design*. Para isso, o time de *Design* e Produto do *Squad* de Valor se une ao fundador e a uma pessoa da própria *Venture Builder* que será responsável por acompanhar a empresa ao longo de toda a sua trajetória com a VB, e é chamada de *BizDev*. A atenção para o time, sendo este o foco principal do estágio aqui relatado, se fortalece na medida em que a empresa avança de fase. No início do período de estágio, havia no portfólio quatro empresas, duas em período de Descoberta, uma em Gênesis e uma em Tração. Durante o período de Gênesis, não há um time dentro da *Venture* para auxiliar processos de Gente e Gestão, por isso é o próprio estagiário da *Venture Builder* que executa processos de tal área, como o acompanhamento de membros, a organização de eventos e rituais, processos seletivos, elaboração de contratos e mediação de conflitos. Na medida em que a empresa cresce, surge a necessidade de contratação de uma pessoa integralmente na *Venture*, para auxílio e execução de processos que surgem com o aumento de membros no time e complexidade organizacional.

Ao longo do estágio, foram executados alguns processos importantes de estruturação de Gente e Gestão tanto nas *ventures* quanto na própria *Venture Builder*. Serão relatados ao longo deste trabalho alguns destes processos.

2. Projetos aplicados

Ao longo do estágio, alguns processos foram desenhados e aplicados. Todos eles foram orientados tanto pela liderança na empresa quanto pelo supervisor do estágio. Abaixo serão brevemente descritos alguns destes. Todos esses processos passaram por uma fase inicial de *Bench* com empresas experientes na área, inclusive aquelas que já fizeram ou fazem parte do portfólio da *Venture*.

2.1 Design Organizacional

A declaração clara do escopo dos membros de um time proporciona o entendimento comum sobre todas as áreas da organização, minimizando conflitos e promovendo autonomia. Também serve de base para orientar os profissionais durante seu trabalho, alinhando expectativas para ambos os lados, ou seja, orienta gestores e equipes sobre o planejamento, gerenciamento, controle e execução de suas ações.

Logo ao chegar na empresa, o processo de Mapeamento de Papéis e funções já estava sendo aplicado. Quando a *venture* se encontra na fase de gênesis, o procedimento de desenho de papéis e funções é voltado para uma reflexão dos líderes sobre o que seus liderados declaram em um formulário de coleta de papéis e funções, a exemplo do que se denomina processo de descrição e análise de cargos (GONÇALVES; CAMARGO, 2020; SILVA; CAMARGO, 2021).

Em tal formulário são feitas as seguintes perguntas:

- Qual é a missão da sua área na empresa hoje?
- Quais macroprocessos precisam ser executados para que essa missão seja bem-sucedida?
- Como você monitora o sucesso desses processos?
- Como esses macroprocessos estão distribuídos entre seu time?
- Que ganhos você enxerga em um projeto de *Design Organizacional*?
- Quais requisitos técnicos e comportamentais você considera fundamental apresentar para exercer bem o seu cargo?

De tal pesquisa se têm o objetivo de traçar os seguintes tópicos:

- Missão: Qual é o objetivo final, aquilo que move o trabalho dessa pessoa?
- Responsabilidades e entregas: Quais são aquelas tarefas pelas quais o membro é responsável, possui domínio em exercer? O que esse membro deve entregar?
- Domínios: O que ela é responsável em fazer? O que ela faz que me permite acioná-la?
- Indicadores de sucesso: Como podemos medir o sucesso do trabalho deste membro? O que vai indicar o seu sucesso?
- Requisitos técnicos: Quais são as competências técnicas (*Canva; Photoshop; pacote Office...*) que esse membro precisa ter ou desenvolver para desempenhar bem o seu papel?
- Requisitos comportamentais: Quais são as competências comportamentais (proatividade, comunicação assertiva, organização...) que esse membro precisa ter ou desenvolver para desempenhar bem o seu papel?
- Capacidade produtiva: Números esperados, ações esperadas, limites de produção, atividades que podemos metrificar, número de liderados, número de produtos.

Todos esses tópicos foram compilados através das respostas do formulário pelos próprios colaboradores e alinhados com suas respectivas lideranças. Após revisão, ambos iniciaram uma rotina de 1:1, *one on one*, sendo este o próximo projeto.

2.2 1:1 (*one on one*)

Liderar não é dizer o que fazer, é compreender as pessoas. (Gilmar Monteiro)

A partir do momento em que a empresa começa a contratar novas pessoas, é importante pensar e estruturar rituais que fortaleçam a relação entre o líder e seu liderado. Pensando nisso,

a implementação de uma rotina mensal de 1:1 foi realizada em *Ventures* que já começavam a apresentar uma estrutura mais elaborada, com mais de cinco colaboradores. O conceito de *one on one*, no inglês, pode ser traduzido para “cara a cara”. Uma reunião 1:1 é uma reunião entre duas pessoas. Nesse caso, os envolvidos são um líder e um liderado. Para os líderes, foram passadas as seguintes instruções, tendo como base o material elaborado pela *Qulture Rocks*:

- Faça, no mínimo, 1 vez por mês;
- A 1:1 é um momento do liderado (80%);
- Pessoas são diferentes, trate-as como tal;
- Crie um ambiente de segurança psicológica;
- Saia com planos de ação e acompanhe-os.

O acompanhamento da frequência dos 1:1's bem como a avaliação dos liderados sobre este momento era realizado pela própria plataforma da *Qulture Rocks*. Também foi trabalhado com os líderes o tema da CNV (Comunicação não-violenta) (BARROS, 2015; PARZIANELLO, 2019) e alguns exemplos de perguntas com temas específicos que podem ser abordados durante um 1:1, por exemplo, Motivação, Confiança e Desenvolvimento.

2.3 Acompanhamento de sentimentos

Uma outra ferramenta que foi aplicada nas *Ventures* e na *Venture Builder* foi o acompanhamento de sentimentos semanais dos colaboradores. Todas as sextas-feiras ou quartas-feiras, dependendo da organização, os colaboradores são convidados a responder uma pesquisa de satisfação ao longo da semana em relação ao trabalho. Quando algum colaborador relata estar se sentindo desmotivado ou mal em relação ao trabalho, uma pessoa responsável por Gente e Gestão aciona sua liderança ou entra em contato diretamente com a pessoa em questão para compreender melhor o que pode ter gerado tal sentimento e traçar planos de ação junto dela. Desde o momento de implementação diversos pontos importantes e de atenção já foram detectados pelos sentimentos, sejam questões internas ou externas ao trabalho, como o adoecimento de um parente ou outros tipos de problemas pessoais que também foram tratados na medida do possível e cabível para o vínculo institucional.

2.4 Encontros de liderança

Quando a empresa começa a enfrentar situações que acometem todos os líderes, começa a surgir a necessidade de um momento de troca e treinamento desses colaboradores em

específico. Para isso, iniciamos um encontro somente dos líderes no qual eram tratados temas como os projetos relatados até aqui (como fazer um 1:1, como e para que solicitar o sentimento semanal, como dar ou receber *feedbacks*, tipos de comunicação, o que é um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e como realizá-lo, como mediar conflitos e avaliar performance).

Os encontros eram liderados pela estagiária de Gente e Gestão da VB, sendo uma oportunidade muito rica de desenvolvimento de *skills* (habilidades) importantes de comunicação, planejamento e mediação.

2.5 Tangibilização da cultura

A cultura e valores compartilhados constituem um dos elos para a integração e eficácia do processo de planejamento na organização. (Marcus Vinicius Rodrigues)

Um dos processos mais importantes e complexos feito junto das *Ventures* e da VB foi a tangibilização da cultura organizacional (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). O processo gerou uma reflexão importante sobre os propósitos e desafios de cada uma delas, sendo gerador da Missão, Visão e Valores dessas empresas.

Um dos aspectos que devemos considerar quando realizarmos o planejamento da tangibilização é o período no qual a *Venture* se encontra e a quantidade de membros que possuímos nela.

Quando a empresa ainda possui menos de 30 membros, se torna possível a aplicação do método junto de todos eles, garantindo a participação dos *founders*, *bizdevs*, líderes e liderados. Já quando o processo de tangibilização é aplicado em empresas de maior porte, atingindo mais de 50 membros, por exemplo, temos a possibilidade de aplicação do método apenas junto dos *bizdevs*, *founders* e líderes, tendo sido desta forma em uma das empresas.

Pontos fortes da inclusão de todos os membros da empresa no processo: maior impacto da construção perante os membros; pontos de vista diferentes entre os líderes e seus liderados podem ser detectados, bem como os aspectos semelhantes; maior facilidade de internalização do que foi construído junto de todos os membros do time.

Pontos fracos da inclusão de todos os membros da empresa no processo: maior tempo de aplicação e maior dificuldade de síntese (nem todos os pontos apresentados serão representados na síntese final).

Sendo assim, o que mais irá variar durante a aplicação, independente da maturidade da *venture*, será o número de encontros e a quantidade de participantes em cada um deles, sendo que a aplicação se divide em 3 grandes momentos:

1. Propósito da empresa;
2. Diferenciais e
3. Ritos e símbolos.

A construção foi aplicada de duas formas diferentes: utilizando o *Miro* em uma das empresas e usando o *Excel* em outra.

Pontos fortes do uso do *Miro* ao invés do *Excel*: possibilita a união de *cards* para síntese, visualização mais fácil dos *cards* dos participantes, concentração de todo o processo em apenas uma página.

3. Propósito da empresa

Neste primeiro momento, dividido em dois encontros, nos quais estão presentes apenas o *Founder* e o *Bisdev*, o objetivo principal é a definição da Missão e da Visão da empresa. Para que isso aconteça, são apresentadas aos presentes algumas perguntas de reflexão sobre a conexão estabelecida entre eles e a empresa.

4. Diferenciais do time

Na segunda etapa do processo, o foco principal é a identificação do que diferencia o time da *venture* de outras empresas. Essa busca pela identidade do time é fundamental para a próxima etapa, a definição dos valores da empresa. Além disso, o que for declarado como diferencial das características do time também será base para localizar novos membros da empresa durante os processos seletivos: pessoas que se enquadrem no que valorizam como time facilitam o processo de integração e desenvolvimento desses novos membros.

Participam desta etapa o *bizdev*, o *founder* e os líderes dos times. A participação dos líderes é importante, pois eles estão mais próximos de seus liderados, podendo identificar comportamentos e características que fazem parte da identidade dos times da empresa.

Antes de iniciar as reflexões que serão norteadas pelas perguntas abaixo, o facilitador deve apresentar a missão e a visão construídas nos dois encontros iniciais junto do *bizdev* e do *founder*. Deve-se anotar as opiniões e observações feitas por eles sobre a missão e a visão para que, no encontro de consolidação final, sejam discutidos tais apontamentos.

5. Ritos e símbolos

Na última etapa, o foco principal é se aprofundar em três camadas organizacionais e entender quais são os hábitos e os comportamentos que norteiam a empresa.

OBTER: Resultados organizacionais; contribuições individuais;

FAZER: Interações; uso do tempo; tomada de decisão;

SER: Sentimentos; crenças;

VALORES: Olhando para o que foi construído, é pensado coletivamente quais são os valores presentes em todas as camadas anteriores.

Após a construção e validação junto das lideranças, o MVV (missão-visão-valores) foi apresentado ao time e os colaboradores foram instruídos a pensar em quais comportamentos que eles realizam baseados nos valores desenhados; com base nisso, o *Fit Cultural* foi montado.

5.1 Busca por jovens talentos

O ambiente repleto de desafios de uma *startup*, que demanda perfis de colaboradores que tenham coragem e autonomia em toda a sua trajetória, também é o lugar que proporciona um aspecto de rápido desenvolvimento e crescimento profissional, onde o *ownership* é extremamente valorizado e visto em prática cotidianamente. Pensando nisso, também foi parte do trabalho realizado no estágio uma busca por possíveis fontes de talentos que estivessem em um ambiente de rápido crescimento e com possibilidade de liderar times e projetos.

Durante este processo, um artigo para a *newsletter* da VB foi redigido. Não é raro nos depararmos com jovens que se desanimam ao ir de um cargo de liderança em entidades estudantis, para um cargo operacional durante o seu estágio. Uma pesquisa realizada pela *Page Talent* com 500 jovens de 18 a 24 anos buscou mapear os aspectos que mais frustram os estagiários durante esse período de iniciação no mercado de trabalho. A pesquisa concluiu que a falta de autonomia na execução de tarefas é o aspecto mais desmotivador para estes jovens, sendo que 35% relataram que possuem pouca ou nenhuma autonomia em seus estágios. De acordo com Manoela Costa, gerente da *Page Talent* no Brasil, “os jovens têm o sonho de começar no ambiente corporativo já ocupando posições estratégicas, com liberdade de executar o próprio trabalho” (SERRANO, 2021, p. 2).

A partir disso, foi criado um programa de talentos, com a construção de um *fit* cultural baseado nos valores e na missão formulada durante a tangibilização da cultura da VB. Surgiu assim o programa *CF Experience*; formulado pela estagiária com suporte das áreas de *Design* e *Produto*.

5.2 Criação do *CF Experience*

O *CF Experience* foi formulado como um programa de residência em inovação da *Venture Builder* conectado ao ecossistema de *startups*. Foi dirigido a estudantes e recém-formados e

elaborado a partir de duas fases de evolução, para que os profissionais tenham um aprendizado acelerado e possam buscar oportunidades dentro e fora da VB. O programa foi divulgado da seguinte forma:

O CF Experience é uma oportunidade que oferecemos para jovens que estão em busca de ganhar experiência com uma vivência ampla em diferentes modelos de negócios em um ambiente que promove autonomia e crescimento.

Somos uma máquina de criação de empresas de base tecnológica do zero à maturidade, feita por quem acredita na inovação como motor econômico e social e temos como missão possibilitar que tecnologias de fronteira, capital e talentos atinjam seu máximo potencial resolvendo problemas relevantes da humanidade.

O nosso modelo de negócio, intitulado Venture Builder, possibilita aos seus colaboradores experiências nas múltiplas empresas do nosso portfólio, promovendo um desenvolvimento exponencial em diferentes ramos de negócios: desde o agro, até a fisioterapia.

O programa atraiu mais de 200 jovens que participaram da etapa de *Fit Cultural*, *Case* e *Entrevista*. Ao final do processo, *feedbacks* positivos foram feitos pelos líderes das áreas que estavam inscritas no programa.

Foram elaboradas normas relacionadas ao escopo das vagas, remuneração, projetos participantes, rituais, duração do programa entre outros aspectos essenciais para que um projeto deste porte pudesse ocorrer de forma agradável para os avaliadores e para os candidatos.

6. Considerações finais

Ao longo do estágio na VB, foram explorados diversos projetos relacionados à área de Gestão de Pessoas. A visão sistêmica de empresas e processos que estão acontecendo em todo o ecossistema é uma possibilidade de desenvolvimento ao mesmo tempo em que se torna um desafio. Um dos aspectos mais positivos e importantes ao longo de tal experiência foi o contato próximo com líderes experientes em diferentes áreas de atuação, possibilitando um desenvolvimento acelerado ao longo do estágio, baseado na construção de confiança e autonomia.

Por ser este um ambiente novo ou de forte apelo à inovação, ainda se verifica pouco material publicado, em especial, pesquisas realizadas em Psicologia Organizacional e do Trabalho aplicadas ao contexto. Contudo, o estágio permite considerar a importância de esse ser também um espaço de presença e atuação de profissionais da Psicologia, podendo ser recíproca a ajuda no sentido de aprendizado e desenvolvimento.

Referências

BARROS, I. L. Comunicação não-violenta como perspectiva para a paz. **Ideias e Inovação – Lato Sensu.**, v. 2, n. 3, p. 67-76, 2015. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/2729>. Acesso em: 18 ago. 2022.

GONÇALVES, A. R.; CAMARGO, M. L. Mapeamento da situação dos cargos na estrutura organizacional: uma experiência com os procedimentos de descrição e análise de cargos. *In*: GOULART JÚNIOR, 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. p. 221-238.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; ANDRADE-BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 491-525.

PARZIANELLO, S. B. Formações discursivas na Comunicação Não Violenta. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 5, n. 4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23899/relacult.v5i4.1355>. Acesso em: 18 ago. 2022.

SERRANO, L. **Talentos**: como criamos uma máquina de brilho nos olhos de jovens estrelas? Disponível em: <https://www.caosfocado.com.br/post/talentos-como-criamos-uma-maquina-de-brilho-nos-olhos-de-jovens-estrelas>. Acesso em: 18 ago. 2022.

SILVA, G. S.; CAMARGO, M. L. Processo de descrição de cargos e definição de processos seletivos para um serviço de convivência e fortalecimento de vínculos. *In*: CARDOSO, H. F.; CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R.; CAMPOS, D. C.; GOULART JR., E. (org.). **Estágios em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional em tempos de pandemia: novos desafios à formação em Psicologia**. Araraquara: Letraria, 2021. p. 271-279.

Iniciação da implementação do setor de Gestão de Pessoas em uma microempresa

Paloma Bonato Sponchiato
Edward Goulart Junior

Introdução

Atualmente, o setor de Gestão de Pessoas (GP) é fundamental para o êxito e bom funcionamento de qualquer organização. Esse setor sofreu muitas mudanças ao longo do tempo e ainda briga por espaço nas organizações. Empresas maiores tendem a possuir um GP consolidado, enquanto empresas menores e mais novas muitas vezes nem o possuem. Em muitas organizações, o setor é denominado como Recursos Humanos (RH), nomenclatura essa que ainda prevalece em muitos contextos de trabalho. Este capítulo discorre sobre a importância do GP, descrevendo, sucintamente, a experiência de estágio na iniciação de implantação desse setor em uma microempresa do ramo da construção civil.

Tonelli, Lacombe e Caldas, em 2002, afirmaram que o setor de Recursos Humanos nasceu entre o final do século XIX e início do XX. Para os autores, o desenvolvimento econômico e tecnológico dessa época passou a exigir trabalhadores com habilidades diversificadas. Assim, o recrutamento e a seleção passaram a ser mais exigentes e a rotatividade ficou mais cara, pois os donos de fábricas investiam em treinamentos e capacitações. Portanto, reter o funcionário era reter o capital investido. Ainda para os autores, outro ponto fundamental para o surgimento do RH foi a propagação de ideais marxistas e socialistas, que impulsionaram movimentos de reforma social, inclusive dentro das organizações.

Com o aumento da tecnologia e a sofisticação do processo produtivo, a cadeia produtiva torna-se mais complexa, as companhias aumentam seu tamanho e urge a necessidade de um gerenciamento apropriado. A maior complexidade da produção, junto com o modelo de gerenciamento ineficaz, foi responsável pelo aumento de conflitos entre os trabalhadores, que, impulsionados pelas doutrinas humanistas, incentivaram a ocorrência de greves e criação de sindicatos. Surge a necessidade de gerenciamento estratégico, gestão de conflitos e de uma parte da companhia responsável por receber os interesses dos trabalhadores (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Segundo Silva (2013, p. 15), podemos afirmar que:

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo, sendo esta transformação causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Desse modo, grandes empresas tradicionais e novas organizações adotam cada vez mais um modelo de gestão colaborativo e um RH estratégico. Assim, para a autora, “os objetivos

dos Recursos Humanos (RH) passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas” (SILVA, 2013, p. 15).

De acordo com Silva (2013), uma empresa é representada por seus funcionários, dependendo desses para atingir seus objetivos. Desse modo, ter funcionários alinhados com missão, visão e valores da organização é essencial para um bom desempenho e a obtenção de resultados satisfatórios.

Para Bragança e Flores (2021), no modelo de RH estratégico, o profissional é visto de maneira valiosa para a organização. Como as empresas dependem dos funcionários para atingir seus objetivos, esses precisam estar comprometidos e preparados para atingi-los. As autoras fazem uma distinção entre o RH convencional, focado em procedimentos administrativos e operacionais, e o RH estratégico, que além dessas funções também busca entender os processos organizacionais da empresa em que atuam, trabalhando para o desenvolvimento das pessoas. Ainda para as autoras:

O trabalho do RH deve representar para a sociedade um apoio quanto à segurança trabalhista, apoio a um salário digno, propostas de carreira sólida, educação continuada, comunicação e crescimento nos níveis de desempenho dos trabalhadores. (BRAGANÇA; FLORES, 2021, p. 6).

Diante do que foi brevemente exposto, fica evidente a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas nos contextos de trabalho. Esse setor, quando atuando de forma estratégica, vai buscar equilibrar interesses, tanto da organização, como das pessoas. Dessa forma, favorecer um ambiente de trabalho mais produtivo a partir do comprometimento e satisfação do trabalhador possibilita um nível adequado de produtividade e qualidade nas atividades profissionais que são desenvolvidas.

Sobre a empresa onde se desenvolveu a experiência de estágio: breve caracterização

A RSE Energia é uma empresa do setor de construção civil, fundada em 2016 por dois sócios, e situada na cidade de Campinas, interior de São Paulo. A empresa conta com 65 colaboradores, o que faz com que seja considerada uma pequena empresa.

Os serviços prestados pela RSE são: instalação e manutenção elétrica; manutenção e reparação de geradores, transformadores e motores elétricos; construção de edifícios; instalações de sistema de prevenção contra incêndio e serviços de engenharia. Seu foco principal são as instalações, sendo elétricas, hidráulicas (água fria, quente, esgoto sanitário e águas pluviais), prevenção e combate a incêndios (alarmes de incêndio, rede de *sprinklers* e rede

de hidrantes). No início do ano de 2022 contava com oito obras em construção, aproximadamente 100.000 m² de construção.

Ambos os sócios fazem acompanhamento das obras, prospecção de novos clientes, elaboração de orçamentos e projetos, além de manter contato com fornecedores. Um deles ainda acumula a função de cuidar do financeiro da empresa. Há uma assistente administrativa que os ajuda diretamente. Contam também com estagiários de engenharia (atualmente efetivados como auxiliares técnicos), mestre de obras, encarregados de obras, encanadores, líderes de hidráulica, líderes de elétrica, técnicos eletricitas e empreiteiros.

Conforme o crescimento da empresa, o aumento de obras e a maior contratação de funcionários, houve a necessidade de implantação de um setor de Recursos Humanos visando atender as novas e maiores demandas relacionadas, não somente às novas contratações, mas também, em ações de capacitação profissional. Buscar contratações mais efetivas, a partir de um processo seletivo adequado, tornou-se necessário e desejado, visando, sobretudo, uma melhor integração do recém-admitido no cargo e na organização. Outro ponto necessário de atenção é a falta de um manual de conduta, com o esclarecimento de atitudes corretas e éticas nas relações de trabalho. Por fim, uma necessidade apontada pelos donos foi a criação de canais mais efetivos para divulgação de vagas.

A fim de iniciar essa implantação, a estagiária ouviu as demandas dos donos, estudou a estrutura da empresa e pediu orientações ao supervisor do estágio para que juntos pudessem pensar em estratégias aplicáveis para tal realidade.

Atividades do estágio mais relevantes

O estágio foi realizado de maneira híbrida, às vezes presencial, às vezes *home office*, sendo todas as supervisões feitas *on-line*. O modelo híbrido foi escolhido graças à impossibilidade da presença da estagiária, em decorrência de compromissos acadêmicos na cidade de Bauru.

O primeiro contato presencial da estagiária com a empresa foi no escritório-sede, podendo conhecer o ambiente de trabalho administrativo e a assistente administrativa. Os sócios já eram conhecidos, graças ao vínculo familiar. No primeiro momento, recebeu informações sobre a estrutura da empresa, tipos de serviços prestados, número de funcionários e obras, hierarquia de cargos, benefícios, processos admissionais e desligamento, treinamentos, plano de carreira, entre outros. Por fim, houve um espaço para fazer perguntas e aprofundar alguns processos que não estavam claros.

Como a empresa é pequena e alguns trabalhos são temporários, não há processos seletivos bem estruturados. A maioria dos trabalhadores e candidatos chegam à empresa por indicação.

Não existiam canais de divulgação de vagas (Linkedin, Instagram, aba específica no *site*, etc.) e, assim sendo, o alcance da divulgação das vagas em aberto era limitado e o número de candidatos e suas origens também. As empresas mais novas e inovadoras, onde existe um setor de RH atuante, têm enfatizado a importância de se ter diversos perfis de trabalhadores, com pensamentos e origens diferentes, para que as equipes se complementem e consigam superar desafios.

Essa limitação tem duas faces: tende a tornar o processo de seleção mais rápido, pois o número de candidatos é menor, porém, corre-se o risco de não encontrar um funcionário com perfil adequado e desejado, necessitando refazer o processo ou contratar o mais próximo possível do exigido, o que ainda pode apresentar um risco.

Outro problema encontrado no processo de seleção é o modo como está organizado: não existe alguém responsável pela triagem dos currículos e por realizar as entrevistas. A triagem de currículos era feita pelos sócios, que muitas vezes não chegavam a um acordo, ou seja, não havia consenso em relação às qualificações e exigências das vagas. As entrevistas eram realizadas por diversas pessoas, ou seja, ora era conduzida por um sócio, ora pelo outro, e em alguns casos, quem se incumbia de fazer a entrevista de seleção era um encarregado. Não havia critérios pré-definidos para realização das entrevistas, ficando a cargo de cada selecionador no momento. Em um mesmo processo seletivo, poderia haver dois selecionadores utilizando-se de critérios diferentes junto aos candidatos para uma mesma vaga.

Após a identificação dessas demandas, a estagiária percebeu que não havia uma elaboração da vaga formalizada, contendo competências mínimas, escolaridade/formação e disponibilidade desejadas. Assim, saber o que aquela vaga necessitava para ser perfeitamente preenchida ficava mais difícil. Um trabalho mais minucioso de descrição e análise dos cargos caracterizou-se como uma demanda emergencial.

O trabalho realizado em cima dessas adversidades consistiu em apontar para os donos o que não estava caminhando corretamente, os motivos e o que poderia ser feito para melhorar, além de mostrar um cenário ideal (uma descrição da vaga completa em um perfil do LinkedIn, cronograma e fases de um processo seletivo, roteiro de entrevistas, etc.).

A criação de canais de divulgação de vagas foi apontada pelos donos como uma das tarefas mais urgentes, sendo uma boa maneira de iniciar as atividades do estágio. Em seguida, a elaboração de um roteiro geral de uma entrevista de emprego também se fez presente para atendimento das contratações mais emergenciais. Certamente que a sistematização dos processos seletivos referentes às vagas se faz necessária, em um processo que deve acontecer mais no médio prazo.

O canal escolhido para divulgação de vagas foi o LinkedIn. Por falta de experiência com a rede social, tanto da estagiária quanto dos demais funcionários, essa tarefa necessitou de estudos sobre o funcionamento e de dicas para recrutadores na utilização do *site*.

O roteiro de entrevista emergencial geral foi obtido através de perguntas que os próprios funcionários já utilizavam anteriormente. Assim, pode-se criar uma lógica e linearidade no roteiro. A estagiária pôde incluir algumas perguntas situacionais, até então novas para a realidade da empresa.

Posteriormente, um dos sócios sugeriu que a estagiária agendasse os exames médicos admissionais dos funcionários aprovados, para que acompanhasse todas as fases do processo seletivo.

Refletindo sobre o ciclo de trabalho em uma empresa, desde a entrada até a saída, a estagiária sugeriu que fossem feitas entrevistas de desligamento, pois a quantidade de funcionários não era tão expressiva e poderia ser um meio interessante de colher *feedbacks* sobre a empresa, o que resultaria em um diagnóstico organizacional importante para balizar intervenções do novo setor que se esboçava. Os sócios aprovaram a ideia, mas ao final das atividades de estágio não houve realização de nenhuma entrevista, pois não ocorreram desligamentos. No entanto, essa prática deverá se consolidar na empresa com a criação de um formulário específico de orientação para as entrevistas de desligamentos. Esse formulário vai possibilitar a tabulação dos dados e a identificação de aspectos que necessitam de maior atenção por parte da gestão organizacional.

No final do estágio, os sócios, os mestres de obras e a estagiária se reuniram para decidir o futuro dos dois estagiários de engenharia e dos dois ajudantes. Todos foram efetivados, os dois estagiários de engenharia como auxiliares técnicos, e os dois auxiliares foram contratados como encanadores.

Como sugestão de continuidade para a implantação do setor de Recursos Humanos, a estagiária apontou a necessidade de criação de um manual de conduta apoiado na missão, na visão e nos valores da organização. Além disso, sugeriu que fossem implementados uma avaliação de desempenho e alguns indicadores para medir a qualidade do trabalho realizado.

Considerações finais

A importância do setor de Recursos Humanos atuante é inegável, haja vista sua presença nas organizações de maior sucesso e a melhoria na qualidade de vida do trabalhador e dos resultados organizacionais nas empresas em que ele está presente. As organizações são constituídas de pessoas e são elas que possibilitam que a organização atinja seus objetivos. As

políticas e práticas de gestão de pessoas, coordenadas por um setor específico, transformam-se em um componente estratégico dentro das organizações, conciliando interesses, capacitando profissionais, atuando para um clima favorável de trabalho, zelando pela saúde e segurança do trabalhador, entre outros.

Dado o crescimento da RSE Energia, surge a necessidade de implantação de um setor de Recursos Humanos, a fim de organizar e gerir de maneira mais eficiente os processos de trabalho e as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Algumas considerações sobre as atividades de estágio são necessárias de serem apontadas. Em virtude do tamanho e tipo de serviços prestados pela empresa, algumas atividades foram prejudicadas. A falta de um setor consolidado e principalmente de líder do próprio setor ou de um psicólogo formado foi outro fator dificultador, já que por vezes os sócios não possuíam o conhecimento necessário na área para orientação da estagiária. Em contrapartida, a liberdade de poder implementar suas ideias e o sentimento de inaugurar um setor tão importante para uma empresa é recompensadora.

Por fim, a experiência de estágio em uma microempresa do ramo de construção civil escancarou a urgência de um setor de Recursos Humanos bem consolidado em empresas do mesmo ramo, pois são constituídas principalmente por trabalhadores braçais, muitas vezes em situações socioeconômicas vulneráveis, com baixa escolarização e sem muito conhecimento de direitos humanos e leis trabalhistas. Assim, o RH representaria uma ponte, equilibrando os interesses dos trabalhadores e dos donos da organização, possibilitando maior qualidade de vida para esses colaboradores e uma melhor relação de trabalho dentro da empresa.

Referências

SILVA, R. R. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização.** 2013. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Centro Universitário Barriga Verde – Unibave, Orleans, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2Kb0JLp>. Acesso em: 05 set. 2019.

BRAGANÇA, B.; FLORES, T. **A Importância do RH estratégico nas organizações de trabalho.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Psicologia, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3SN53Ci>. Acesso em: 05 set. 2019.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: l1nq.com/VlpFn. Acesso em: 05 set. 2019.

A descrição e análise de cargos como processos essenciais para a estruturação dos papéis e a consolidação de equipes em organizações

Ricardo Souza Camarotto
Edward Goulart Junior

1. Introdução

Em um mundo volátil, complexo e ambíguo, que tem se tornado ou sendo percebido cada vez mais frágil, ansioso, não-linear, e por vezes incompreensível, as alterações no âmbito social, econômico, político e tecnológico geram constantes mudanças nas organizações. É pensando que a organização é composta por pessoas e são elas as responsáveis pela criação e sua continuidade que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas podem ser vistas como uma ferramenta administrativa que permite o desenvolvimento organizacional através da colaboração eficaz das pessoas em prol dos objetivos organizacionais e das demais áreas (MOHR; RASIA; PRETTO, 2020; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

Desse modo, a Gestão de Pessoas é responsável por desempenhar os processos de agregar (recrutamento e seleção), aplicar (orientação, modelagem de trabalho, avaliação de desempenho), recompensar (remuneração e benefícios), desenvolver (treinamento), manter (manutenção e promoção de uma boa relação com os empregados e a qualidade de vida de seus trabalhadores) e monitorar pessoas (SANTANA; LOPES, 2018; CHIAVENATO, 2014). O enfoque, neste excerto, consistirá na Descrição e Análise de Cargos, parte do processo de agregar os membros na organização e instrumentos indissociáveis para um delineamento adequado das competências e habilidades que serão levados em consideração no processo de estruturação de uma equipe.

No que concerne ao papel da Gestão de Pessoas nos processos de Descrição e Análise de Cargos (CHIAVENATO, 2014), é relevante enfatizar a importância desse setor na delimitação das atividades que competem a cada membro de uma equipe e de deixar essas atribuições claras dentro do escopo das funções que cada membro desempenha na organização. Descrever e analisar os cargos auxilia, nesse sentido, em um melhor entendimento sobre os cargos e suas respectivas atividades como também sobre como a organização se estrutura como um todo.

O processo de descrição de cargo consiste no detalhamento, descrição dos requisitos, responsabilidades e importância das atividades de um cargo, para que cada função possua um delineamento próprio das demais existentes e seja mais facilmente posicionado dentro do organograma da empresa (SANTANA; LOPES, 2018; CHIAVENATO, 2014). Dessa maneira, o colaborador fica ciente de quais são seus deveres, como ele deve executar suas funções e como pode contribuir para que a empresa alcance seus objetivos mediante a execução do seu trabalho.

Já a análise de cargo, por sua vez, refere-se às atribuições importantes para que o profissional ocupe determinada função dentro do corpo da organização (CHIAVENATO, 2014). Para tanto, a análise leva em consideração habilidades e competências, aspectos físicos, responsabilidades

e condições de trabalho de cada colaborador para conseguir levantar uma intersecção entre as características que as partes de uma equipe compartilham e que, a partir disso, servem como norte para avaliar futuros candidatos a ocuparem a mesma posição dentro da organização.

Com a definição desses dois conceitos principais, observa-se que ambos estão interligados, embora distintos. A descrição de cargo tem como foco o conteúdo do cargo, a exemplo de o que deverá ser realizado, quando, como e por qual motivo. Já a análise de cargo visa avaliar e apontar quais são os aspectos qualitativos, habilidades e condições exigidas pelo cargo. Através dessa análise, são levados em conta os elementos operacionais e os fatores estratégicos, para que, assim, a instituição consiga compará-los em relação à importância do cargo, bem como definir os atributos necessários para exercê-lo.

Os dois conceitos permitem que a organização consiga realizar um mapeamento do trabalho dentro da equipe; além disso, possibilita também recrutar, selecionar e reter os profissionais ideais, como também realizar treinamentos e capacitações internas, oferecer remunerações adequadas e definir como as atividades devem ser realizadas (CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, a organização é capaz de contratar um profissional adequado às exigências do cargo, favorecendo, assim, um ambiente de trabalho harmonioso e bons resultados tanto para atender as necessidades pessoais do funcionário como as demandas de mercado da organização (KNAPIK, 2008).

As atividades de descrever e analisar cargos atua com base no planejamento de outras intervenções em gestão de pessoas, tais como: programas de treinamento e desenvolvimento, ações de reestruturação de cargos; planos de cargos e salários; processos seletivos externos, internos ou mistos; processos de gestão do desempenho, entre outros.

2. Breve caracterização da organização

A instituição assistida por meio da prática de estágio consistia em uma entidade acadêmica que surgiu a partir da parceria entre as três faculdades que compõem o *campus* da Unesp de Bauru (Faculdade de Ciências, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação e Faculdade de Engenharia) e que visa realizar intervenções estratégicas para contribuir com as condições psicossociais da população acadêmica do *campus*, além de promover a saúde mental num contexto amplo. A partir de demandas acerca da saúde mental dos discentes, docentes e servidores, são planejadas e realizadas estratégias de inserção psicossocial como criação de espaços de fala, de informação e de acolhimento de demandas do *campus*.

Essa entidade, que atualmente conta com um corpo de mais de 80 membros, dentre eles voluntários, estagiários, bolsistas e contratados pela própria universidade, é composta, por sua vez, de uma coordenação geral, de um corpo de psicólogas supervisoras e de três frentes

de atuação: a de Prevenção e Promoção de Saúde Mental, a de Acolhimento Psicológico e a de Assistência Psicossocial. Cada frente possui membros que atuam enquanto representantes e que coordenam os demais participantes no decorrer de suas práticas.

O que se observou, a partir da experiência de estágio, foi um contexto no qual as atividades não se encontravam bem delineadas e, em decorrência disso, muitos membros ocasionalmente realizavam atividades que não eram responsabilidade do cargo que ocupavam dentro da organização, podendo comprometer os processos de trabalho. E, a partir disso, buscou-se realizar um levantamento com cada frente de atuação e com o corpo geral da entidade de forma a se obter as funções que seriam exclusivas de cada uma, para assim poder elaborar um levantamento correto (descrição) da responsabilidade de cada frente de atuação e de cada cargo que a compõe, além de também poder delinear características e requisitos que esses membros observavam serem necessários para alguém que pretendesse fazer parte daquela frente ou daquela determinada função.

3. O desenvolvimento do processo de descrição e análise dos cargos na organização

Como explicitado anteriormente, os Processos de Descrição e Análise de Cargos dentro da instituição buscaram realizar um levantamento geral com os membros acerca das funções e dos requisitos/das competências atribuídas a cada frente que compõe a entidade. Para tanto, foi utilizado um formulário do Google com o título “Ficha de descrição e análise de cargos”, a partir do qual os membros deveriam se identificar, mencionar a frente de que participavam e responder às seguintes perguntas:

1. Resumo dos deveres: escreva com suas próprias palavras tudo aquilo que você faz.
2. Qualificações Profissionais: relacione os conhecimentos que você utiliza no seu trabalho.
3. Equipamentos: relacione as máquinas ou os instrumentos (calculadora, computador, motor) que você opera como parte do seu trabalho.
4. Responsabilidades: relacione todas as suas responsabilidades em ordem decrescente de importância e a porcentagem de tempo dedicada a elas no mês.
5. Contatos: liste o contato de outros departamentos ou empresas. Defina os deveres e as responsabilidades envolvidos nesses contatos internos ou externos.
6. Supervisão exercida: seu cargo tem responsabilidades por supervisão de pessoas?
 - 6.1. Sobre a questão anterior, se SIM, relacione os cargos sob sua supervisão direta.

7. Supervisão recebida: qual é a frequência da supervisão que você recebe do seu superior?
8. Decisões: explique as decisões que você toma no desempenho do seu cargo:
9. Condições de trabalho: descreva as condições sob as quais você trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo, condições desagradáveis.
10. Requisitos exigidos pelo cargo: indique os requisitos mínimos necessários ao cargo de acordo com os tópicos a seguir. Escolaridade; Experiência; Conhecimentos específicos; Habilidades.
11. Informação adicional: descreva toda informação adicional não incluída nos itens anteriores.

A partir das respostas obtidas pelo formulário, um documento foi redigido de maneira a sistematizar as informações levantadas de maneira a identificar todos os cargos que existiam dentro da organização, quantos membros ocupavam cada um desses cargos e os seus respectivos nomes, as atividades realizadas por cada cargo como também os pré-requisitos e as competências técnicas e comportamentais necessárias para um membro ocupar essa posição, e, por último, a carga horária de trabalho realizada por cada função. O Quadro 1 apresenta o modelo utilizado para a sistematização dos dados:

Quadro 1 – Sistematização dos dados

Nome(s):	
Cargo:	
Nº de pessoas no cargo:	
Superior imediato:	
Requisitos	
Competências	a) Técnicas: b) Comportamentais:
Atividades	
Tempo de dedicação (semanal)	

Fonte: Elaboração própria

Realizada a tabulação das informações coletadas, foi possível a elaboração de um único documento no qual constassem todas as descrições dos cargos e também de suas análises. Com base nesse documento, foi possível, inclusive, esboçar um organograma capaz de ilustrar como os vários cargos se interligavam dentro da organização.

Esse documento inicial foi mostrado posteriormente para os demais membros da equipe com o objetivo de apresentar os dados levantados e a maneira como eles foram analisados a partir disso, o que também abriu espaço para que os demais participantes colaborassem com suas opiniões e possibilitasse a remodelação do modelo inicial proposto com os ajustes observados por eles.

4. Considerações finais

Constatou-se, após a realização da intervenção, que a prática de consulta às atividades que competiam a determinado cargo dentro da equipe da entidade, por exemplo, da avaliação da carga de trabalho se estava adequada à carga definida, a delimitação dos limites em que uma frente poderia atuar sem interferir na atividade de outra, entre outras. Além disso, foi possível observar também uma maior facilidade na elaboração dos processos seletivos, posto que as definições das atividades, os requisitos e as competências a serem avaliadas já se encontravam definidas e de livre acesso para a estruturação dos perfis dos candidatos buscados.

A área de Gestão de Pessoas, nesse sentido, apresentou uma temática que merece ser debatida pelas partes dessa entidade de forma contínua, visto que os processos de agregar, aplicar, manter e avaliar pessoas é contínuo, ou seja, a entidade nunca deixará de fazer essas atividades que são necessárias para os resultados esperados, como também para que os objetivos organizacionais estejam sempre alinhados aos objetivos individuais de cada colaborador, seja este novato ou veterano. Para tanto, uma forma bastante eficiente reside no esclarecimento do papel de cada parte da equipe por meio da descrição e da análise de cargos adequadas, além de uma ilustração do corpo da equipe a partir de um organograma, por exemplo.

Por meio de um processo mais colaborativo, é possível que não somente se alinhe os objetivos dos colaboradores aos da organização e, conseqüentemente, de cada membro que dela faz parte. Possibilita também que processos de descrição e análise de cargos adquiram um caráter menos instrumental e mais dinâmico, oportunizando que sejam construídos conjuntamente, identificando aspectos disfuncionais que por ventura podem existir. Como frutos desse modelo, espera-se uma maior clareza e facilidade para que a dinâmica dessas atividades funcione dentro e fora da organização, uma vez que sua atividade resulta, principalmente, na qualidade do serviço que busca oferecer.

Uma análise criteriosa das qualidades que se pretende valorizar dentro dessa equipe, por fim, a partir de uma boa descrição dos cargos que seus membros ocupam, configura-se como ferramenta chave para se conseguir delinear adequadamente as formas como se pretendem verificar o êxito de suas realizações, de suas colaborações e, em último, de suas construções,

fazendo com que os colaboradores se sintam parte da equipe e que o trabalho desenvolvido agregue ao desempenho da organização.

Identificar com certa clareza as atividades e responsabilidades de cada cargo existente em uma organização favorece uma compreensão mais fidedigna das interfaces que o trabalho requer e exige, favorecendo também que outras práticas em gestão de pessoas sejam implementadas. Lembrando que ações isoladas e descontextualizadas não trazem resultados esperados, e, portanto, a descrição e análise de cargos só ganha a real importância quando agregadas em um contexto maior e mais integrado de ações em gestão de pessoas.

Referências

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

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Campo Largo: Editora Ibpe, 2008.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de Gestão de Pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227115003>. Acesso em: 15 fev. 2022.

MOHR, L.; RASIA, I. C. R. B.; PRETTO, A. D. B. A gestão de pessoas estratégica em uma instituição financeira. **Revista Raunp**, v. 12, n. 2, p. 70-84, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1650>. Acesso em: 15 fev. 2022.

SANTANA, R. D.; LOPES, T. B. Gestão de Pessoas: agregar, aplicar, manter e avaliar pessoas. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** v. 12, n. 42, p. 261-278, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1315>. Acesso em: 15 fev. 2022.

A Comunicação Não-Violenta como ferramenta de gestão: relato de experiência em treinamento

Raphael Mendonça Francisco
Edward Goulart Junior

1. Introdução

Em qualquer que seja o local, os processos ocorridos dentro de uma organização de trabalho raramente são feitos por um único indivíduo, de maneira isolada. A interdependência das atividades do trabalho exige processos bem realizados de comunicação entre as pessoas. Trabalhar passa, necessariamente, por influenciar o comportamento de outras pessoas e ser influenciado por elas, dentro de sistemas interligados que fazem parte de um sistema maior, a organização. Behar e Campos (2013) destacam a comunicação como uma oportunidade de exercer esta influência.

Segundo Thayer (2018 *apud* GARRIDO; GOLDHABER; PUTNAM, 2020, p. 24), a comunicação organizacional se define como “aquele fluxo de dados que serve aos processos de comunicação e intercomunicação da organização”. Desta forma, em uma organização contemporânea há que se atentar ao aprimoramento de seus processos comunicacionais em suas diversas modalidades (ascendente, descendente, informal, etc.) para melhor integrar seus departamentos em torno de suas necessidades comuns.

O psicólogo Marshall Rosenberg (2006) desenvolveu uma sistematização acerca da comunicação de modo a caracterizar uma técnica que procura aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais: a esta técnica deu o nome de Comunicação Não-Violenta.

Embora Rosenberg tenha dividido didaticamente as partes que compõem a CNV em quatro componentes, trata-se de um modo de se comunicar que preza pela franqueza e abertura para se expressar diante do outro, bem como pela disponibilidade em conhecer outros pontos de vista de maneira receptiva e sincera. Desta forma, não se deve restringir a regras muito rígidas. Estes quatro componentes: *observação*, *sentimento*, *necessidade* e *pedido* são apresentados a seguir e atuam como guias do que se procura expressar ao falar e identificar ao ouvir.

A *observação* é um componente primordial para a CNV, pois permite um reconhecimento de estímulos e contextos que afetam nosso comportamento. Assim sendo, se pode ter informações mais claras sobre elementos que colaboram para conhecer melhor a situação. Um cuidado a se tomar, segundo o autor, é saber diferenciar observações de avaliações, pois estas incluem juízos de valor e tornam menos eficaz o fluxo de informações.

Com relação ao *sentimento*, é afirmado que demonstrar o que se sente de forma genuína pode colaborar com a empatia, ou seja, a abertura para compartilhar pontos de vista entre as pessoas. Além disso, diferente de um paradigma mais focado em separar a vida do homem do trabalho do funcionário, a CNV é condizente com a integração e estimula a franca expressão dos sentimentos, até mesmo como uma forma de saber mais, de ter mais elementos conhecidos para um debate claro.

Um terceiro item a ser compreendido é a *necessidade*. De acordo com Rosenberg (2006), ao necessitarmos de algo, sempre buscaremos uma forma de expressar, incluindo, entres as possíveis maneiras, a violência. Desta forma, optar por uma comunicação de não-violência não significa ignorá-la, mas compreendê-la de modo a desmistificar o que em nós e nos outros está levando a tal estado de carência. Além disso, ao identificar nossas necessidades, podemos compreender algumas motivações de sentimentos vivenciados por nós, assumindo a responsabilidade sobre eles ao invés de atribuí-la ao comportamento de outras pessoas.

Por fim, o *pedido* é uma formalização concreta que dá vazão à necessidade. Rosenberg aponta que, por vezes, nos queixamos, demonstramos o que nos afeta, mas não conseguimos dizer que ação pode ser realizada por nós ou pelos outros para alterar a situação. Por outro lado, também ocorre de dizermos aos outros aquilo que não queremos que ocorra, ao invés de pedir o que de fato queremos. Outro risco para a comunicação seria dizer apenas qual é o pedido, sem o contexto fornecido pelos outros componentes, podendo soar como uma exigência.

Conhecendo estes quatro componentes, um praticante da CNV tem o trabalho de aplicá-los em duas vias. Ao falar, se espera conseguir inserir estes elementos como informações a serem transmitidas, possibilitando maior clareza e honestidade. Já ao ouvir, se pode usar o conhecimento dos quatro itens como um filtro para procurar identificá-los na fala de outras pessoas e, ao não conseguir, perguntar tendo estes parâmetros como norteadores.

Ao longo do desenvolvimento da CNV nas últimas décadas, ela vem sendo aplicada nos mais diversos contextos, incluindo mediações de conflitos, projetos educacionais e nas organizações. O pesquisador Dominic Barter afirma, em entrevista concedida a Aline Scherer (2020a, p. 56) na revista *Comunicação Empresarial*, que “a interação mais fluida e consciente aumenta a produtividade nas corporações e a capacidade de agir em um mercado em rápida transformação”. Ainda na mesma edição, com temática dedicada à relevância da CNV para o campo empresarial, é reiterado por Scherer (2020b, p. 53) que “quando se conhece a estrutura da CNV fica mais fácil entender sua crescente aplicação no mundo corporativo, um habitat com muita competição interna, mudanças súbitas, relações de poder nem sempre saudáveis e autoritarismo”.

Segundo o trabalho de Wacker e Dziobek (2018), a CNV tem se mostrado uma ferramenta de notável utilidade na promoção de habilidades interpessoais e de qualidade nas relações, além de promover um aumento na capacidade de expressar verbalmente emoções surgidas em grupo. Diante disto, muitos parecem ser os ganhos ao aproximar as reflexões e as possibilidades de prática da CNV do ambiente laboral.

2. Caracterização da organização onde o treinamento foi aplicado

A organização em questão atua no ramo de tecnologia em Vivências Virtuais para o mercado imobiliário há cinco anos, promovendo ações com interatividade 3D. O trabalho desta *startup* ocorre, majoritariamente, de maneira remota, com apenas dois funcionários tendo ações presenciais dentre seus 15 trabalhadores. Participaram do treinamento funcionários de diferentes setores da organização como: Comercial, Financeiro, Pessoas, Pesquisa & Desenvolvimento e Operações.

3. Justificativa

Diante dos aspectos mencionados, a intervenção aqui proposta se justifica como uma forma de proporcionar aos participantes o acesso a conhecimentos e atividades organizados de modo a poderem resultar no desenvolvimento de novas competências. Considerando que no contexto da pós-modernidade a visão sistêmica se faz necessária, nos debruçar sobre as possibilidades levantadas pela CNV pode transformar o modo de enxergarmos e conduzirmos a comunicação organizacional. Leva-se em consideração a necessidade de expressar-se verdadeiramente em detrimento da repressão emocional de outrora. Tudo isto pode ser muito profícuo para o ambiente laboral, visto que clareza e eficácia na comunicação são fundamentais para todos os processos ocorridos no trabalho.

4. Objetivos do treinamento

Geral

Aplicar o treinamento sobre Comunicação Não-Violenta discutindo caminhos e possibilidades.

Específicos

- Conhecer o repertório inicial dos participantes sobre comunicação organizacional;
- Apresentar a proposta da CNV como teoria e técnica;
- Demonstrar a pertinência da CNV como ferramenta comunicacional no ambiente de trabalho;
- Capacitar os participantes a usarem a CNV em seu ambiente de trabalho.

5. Metodologia

5.1. Local e participantes

Devido ao contexto de pandemia, optou-se por um treinamento em modalidade *on-line*. Este se deu, semanalmente, através da plataforma Google Meet. Participaram do treinamento oito funcionários da organização, sendo monitorado pelo estagiário responsável pela elaboração e aplicação do treinamento, supervisionado por um docente.

5.2. Planejamento dos módulos

O treinamento foi desenvolvido com base em referenciais teóricos atualizados que permitem visualizar aplicações da CNV no contexto organizacional contemporâneo, além de capítulos do livro *Comunicação Não-Violenta* de Marshall Rosenberg (2006) que serviu como um guia didático para separar os assuntos em módulos e melhor apresentar a técnica em questão.

A sequência didática se organizou por módulos temáticos, buscando estratégias adequadas para atingir os objetivos de aprendizagem. As Tabelas 1, 2 e 3 apresentam uma sistematização do planejamento realizado.

Tabela 1 – Planejamento do Módulo I: o processo de comunicação na organização (1h30)

	Tema	Objetivos	Métodos	Materiais
1º Encontro Síncrono Módulo I (1h30)	<ul style="list-style-type: none">• O processo de comunicação na organização (possibilidades e desafios)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer e elencar os principais desafios e possibilidades encontrados pelos participantes no processo de comunicação da organização em questão	<ul style="list-style-type: none">• Roda de conversa inicial para apresentação dos presentes• <i>Slides</i> e questões norteadoras sobre Comunicação Organizacional• Levantamento de conhecimentos prévios sobre o tema• Elaboração de painel reunindo as informações coletadas	<ul style="list-style-type: none">• <i>Slides</i>• Textos para leitura posterior• Aplicativo Miro
Avaliação de Reação (1º encontro)	<ul style="list-style-type: none">• O processo de comunicação na Organização (possibilidades e desafios)	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar a percepção dos treinandos sobre o desenvolvimento dos encontros	<ul style="list-style-type: none">• Escala Likert de cinco pontos para dois critérios: conteúdo e metodologia• Espaço para comentários adicionais anônimos	<ul style="list-style-type: none">• Google Forms

Atividade de Avaliação de Aprendizagem ao fim do módulo (assíncrona, a ser enviada antes do próximo encontro)	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de comunicação na organização (possibilidades e desafios) 	<ul style="list-style-type: none"> • Propor observações sobre Comunicação Organizacional no cotidiano 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestão de observar processos comunicacionais ao longo da semana e comentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Google Forms
---	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Este treinamento surgiu de uma proposta geral e foi oferecido para algumas organizações. O estagiário não era um membro da organização e, portanto, ainda não tinha contato com seus membros e desconhecia suas especificidades. Desta maneira, se propôs que o primeiro encontro deveria ser de maior escuta do que exposição, possibilitando uma maior aproximação da realidade da organização em questão, assim como uma integração entre os trabalhadores e o monitor. Propôs-se, portanto, recolher informações sobre o repertório inicial dos participantes em relação à Comunicação Organizacional e agrupá-las em um painel virtual. Além disso, para fomentar a discussão, foi proposta uma breve apresentação de *slides* prévia, contendo temas sobre o conceito de comunicação organizacional, suas modalidades, sua importância, seus desafios e suas possibilidades.

Ao longo de todo o treinamento, houve uma avaliação de reação sobre o conteúdo e o método utilizado através de escala Likert. Isto se repete em todo final dos encontros.

Como atividade de avaliação de aprendizagem ao fim deste módulo, sugeriu-se que os treinandos observassem e registrassem, ao longo da semana, situações que envolvessem a comunicação organizacional em seu ambiente de trabalho cotidiano.

Tabela 2 – Planejamento do Módulo II: fundamentos e práticas da Comunicação Não-Violenta (3h)

	Tema	Objetivos	Métodos	Materiais
2º Encontro Síncrono Módulo II (1h30)	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos e práticas da Comunicação Não-Violenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a CNV através de seus fundamentos e métodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula expositiva-dialogada com os principais conceitos da CNV • Dinâmicas de treino para reconhecimento dos componentes da CNV (observação e sentimento) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Slides</i>
Avaliação de Reação (2º encontro)	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos e práticas da Comunicação Não-Violenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a percepção dos treinandos sobre o desenvolvimento dos encontros 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert de cinco pontos para 2 critérios: conteúdo e metodologia • Espaço para comentários adicionais anônimos 	<ul style="list-style-type: none"> • Google Forms

3º Encontro Síncrono Módulo II (1h30)	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos e práticas da Comunicação Não-Violenta 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer a CNV, seus fundamentos, métodos e possibilidades de prática 	<ul style="list-style-type: none"> Exposição de exemplos Dinâmicas de treino para reconhecimento dos componentes da CNV (necessidade e pedido) 	<ul style="list-style-type: none"> Slides
Avaliação de Reação (3º encontro)	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos e práticas da Comunicação Não-Violenta 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a percepção dos treinandos sobre o desenvolvimento dos encontros 	<ul style="list-style-type: none"> Escala Likert de cinco pontos para dois critérios: conteúdo e metodologia Espaço para comentários adicionais anônimos 	<ul style="list-style-type: none"> Google Forms
Atividade de Avaliação de Aprendizagem ao fim do módulo (assíncrona, a ser enviada antes do próximo encontro)	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos e práticas da Comunicação Não-Violenta 	<ul style="list-style-type: none"> Praticar a compreensão da CNV como ferramenta em uma situação de difícil diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> Situação-problema: CNV em um diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> Google Forms

Fonte: Elaboração própria

O módulo II introduz propriamente o conteúdo sistematizado por Rosenberg (2006) e adaptado ao treinamento. Essa adaptação ocorreu propondo-se um resumo teórico-conceitual por meio de uma apresentação expositivo-dialogada, bem como dinâmicas para apresentar a execução da CNV na prática entre os participantes. Sugeriu-se esta mesma metodologia para os encontros 2 e 3. No segundo encontro, planejou-se abordar os dois primeiros componentes da CNV: *observação e sentimento*. Já no terceiro encontro, como continuidade, o foco recai sobre os outros dois itens: a *necessidade e o pedido*. As dinâmicas consistiram em interações entre os participantes e o monitor com vistas a identificar os componentes da CNV em diálogos lidos ou falados, e diferenciá-los de formas de expressão que não a incluem. Nas dinâmicas sobre *observação e pedido*, foi proposto formar duplas; nas dinâmicas a respeito de *sentimentos e necessidades*, sugeriu-se respostas individuais. Desta forma, pode-se criar momentos diferentes ao longo das atividades, estimulando discussões e aprendizado individual, em dupla e grupal.

Como atividade de avaliação de aprendizagem, foi proposto que, ao fim deste módulo, os participantes lessem um diálogo fictício ambientado em um contexto organizacional. Dentro deste diálogo, há indicações de números entre parênteses localizadas logo após pontos importantes da conversa. Em seguida, deveriam associar cada um dos números a uma das opções apresentadas, diferenciando os quatro componentes da CNV, bem como destacando se o componente em questão estava sendo expresso pelo personagem ou se estava sendo buscado por este na fala de seu interlocutor.

Tabela 3 – Planejamento do Módulo III: reflexões e possibilidades de prática (1h30)

	Tema	Objetivos	Métodos	Materiais
4º Encontro Síncrono Módulo III (1h30)	<ul style="list-style-type: none"> Reflexões e possibilidades de prática 	<ul style="list-style-type: none"> Propor exemplos de práticas de CNV como ferramentas para enfrentar os principais desafios levantados durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de diálogos por vídeo Aprendizagem baseada em problemas: estudo de caso Dicas adicionais 	<ul style="list-style-type: none"> Vídeo Casos preparados previamente pelo instrutor Apresentação de <i>slides</i>
Avaliação de reação (4º encontro)	<ul style="list-style-type: none"> Reflexões e possibilidades de prática 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a percepção dos treinandos sobre o desenvolvimento dos encontros 	<ul style="list-style-type: none"> Escala Likert de cinco pontos para dois critérios: conteúdo e metodologia Espaço para comentários adicionais anônimos 	<ul style="list-style-type: none"> Google Forms
Avaliação de reação (geral)	<ul style="list-style-type: none"> Íntegra do treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a percepção dos treinandos sobre o desenvolvimento do treinamento como um todo 	<ul style="list-style-type: none"> Escala Likert de cinco pontos para dois critérios: conteúdo e metodologia Espaço para comentários adicionais anônimos 	<ul style="list-style-type: none"> Google Forms
Atividade de autoavaliação de aprendizagem ao fim do módulo (assíncrona, a ser enviada após o fim do treinamento)	<ul style="list-style-type: none"> Autoavaliação dos resultados obtidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar as consequências do treinamento sobre os participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Preenchimento de um questionário de autoavaliação e espaço adicional para comentários livres 	<ul style="list-style-type: none"> Google Forms

Fonte: Elaboração própria

O módulo III, contemplado pelo quarto encontro, foi proposto como um fechamento das ideias apresentadas e um exercício mais intenso de prática. No início, houve um espaço para devolutiva da atividade anterior, seguido de uma discussão acerca de um diálogo em vídeo, onde havia situações em que a CNV não estava presente e outras em que estava.

Na sequência, foi proposto um estudo de caso que consiste na apresentação de uma situação-problema para cada participante e na sugestão de que ele/ela respondesse como poderia iniciar um diálogo utilizando a CNV como ferramenta. As respostas foram individuais, mas o grupo todo discutiu as possibilidades de resolução. Por fim, os participantes responderam um questionário a fim de avaliar o seu próprio desempenho e aprendizado.

6. Resultados e discussão

6.1 .Atividades

6.1.1. Painel

A atividade de confecção de painel em grupo mostrou-se muito proveitosa. O aplicativo utilizado (miro.com) possibilitou a criação de colagens através do acesso de vários usuários, o equivalente a um cartaz colado em grupo em atividades presenciais. O cartaz temático sobre a Comunicação Organizacional da *startup* foi dividido em três colunas com perguntas norteadoras: coluna *continue*: o que você já faz e quer continuar?; coluna *start*: o que você gostaria de começar a fazer?; coluna *stop*: o que você pode mudar?

As respostas dos participantes demonstraram algumas necessidades e desejos particulares, mas, de forma geral, foi possível ter uma imagem comum da organização, onde ficou nosso maior foco de trabalho para direcionar exemplos e intervenções posteriores. A clareza na fala, a objetividade na transmissão, a eficiência em atingir os objetivos do processo e a busca por melhor compreensão do outro foram alguns dos temas discutidos. A partir disso, se buscou relacionar o conteúdo da CNV com os principais tópicos observados neste primeiro contato com o grupo. Ademais, se pode constatar que muitas das ações já realizadas por participantes tinham relação direta com a CNV, por mais que a técnica fosse desconhecida da maioria, demonstrando um bom repertório inicial no âmbito da comunicação organizacional. A experiência de confeccionar um painel possibilitou uma representação visual de questões não formalizadas até então. Isso fez com que todos conseguissem enxergar necessidades e dificuldades comuns.

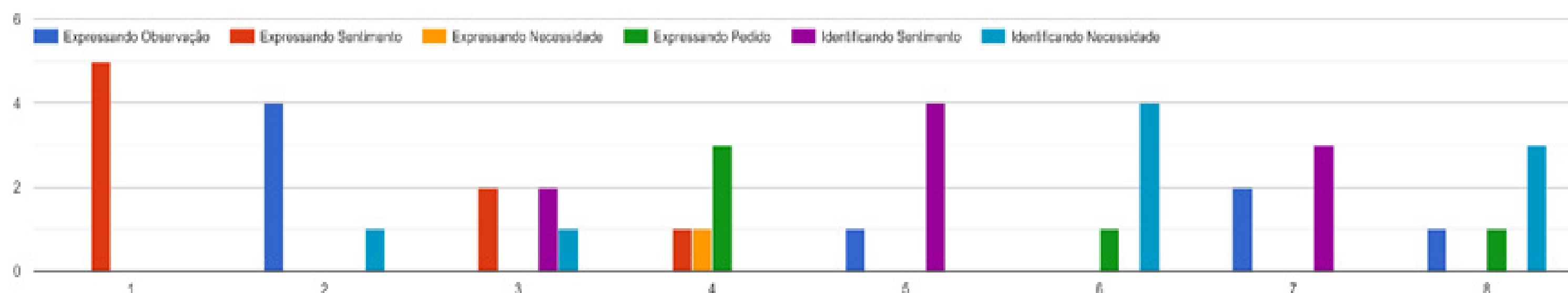
6.1.2. Atividade de Avaliação de Aprendizagem ao fim do Módulo I

Esta atividade foi respondida por meio de um formulário preenchido pelos participantes ao longo da semana. Não foram obtidas muitas respostas, mas aqueles que responderam observaram comunicações de modalidade ascendente e as classificaram como eficazes.

6.1.3. Atividade de Avaliação de Aprendizagem ao fim do Módulo II

A atividade em questão (Anexo 1, junto a seu gabarito) foi explicada e enviada aos participantes no fim do módulo para ser realizada de modo assíncrono. O Gráfico 1 retrata as respostas dos participantes.

Gráfico 1 – Resultados da atividade de avaliação de aprendizagem ao fim do Módulo II

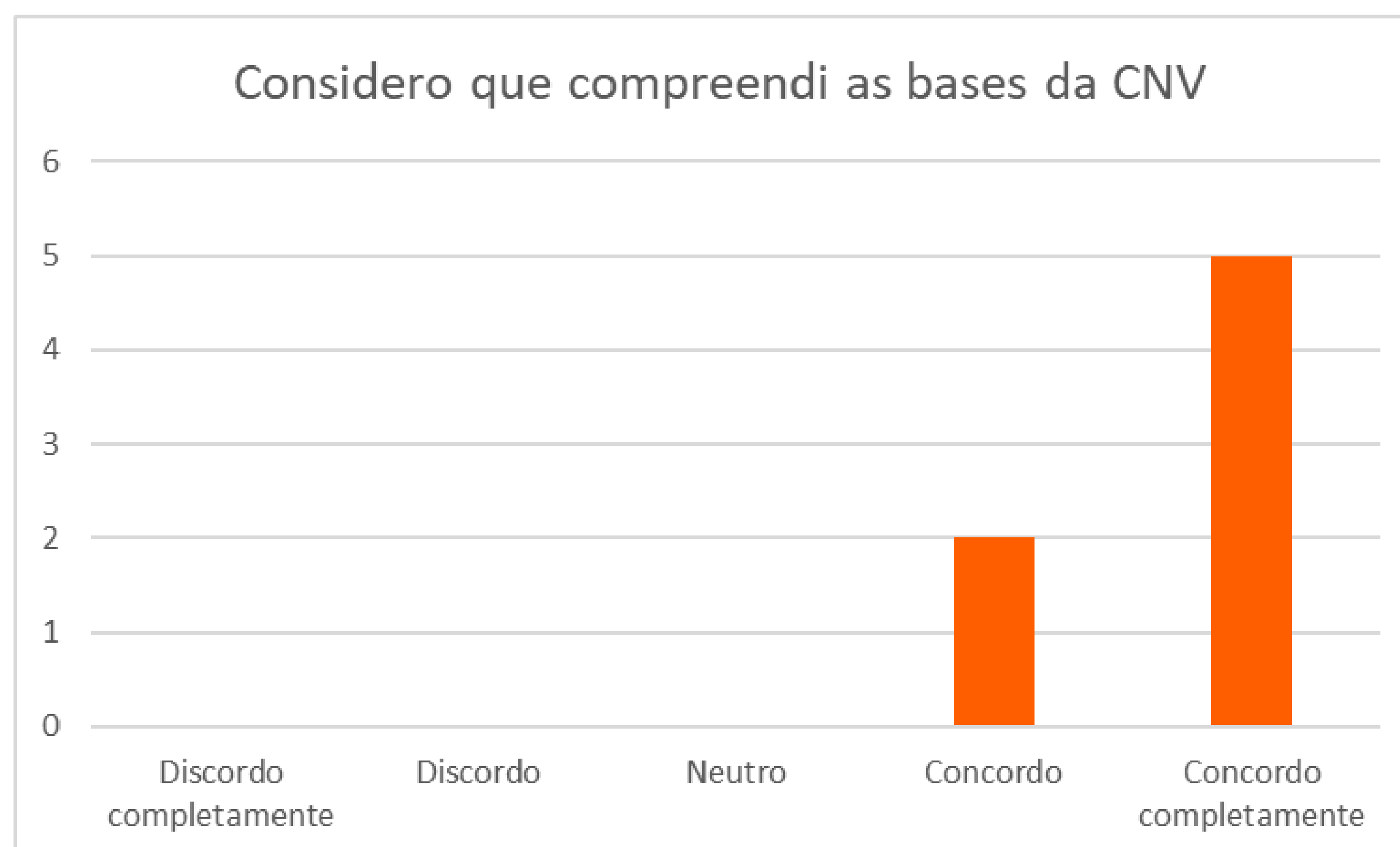


Fonte: Elaboração própria

Esta atividade, inspirada pelo livro de Rosenberg, procurou retratar um diálogo inicialmente difícil no ambiente de trabalho. Os participantes conseguiram responder com 65% de acertos de modo individual e assíncrono, demonstrando terem assimilado a introdução aos quatro componentes da CNV. As alternativas respondidas de maneira errada foram discutidas e esclarecidas em conjunto no início do encontro seguinte.

6.1.4. Atividade de Autoavaliação de Aprendizagem ao fim do Módulo III, representadas no Gráfico 2

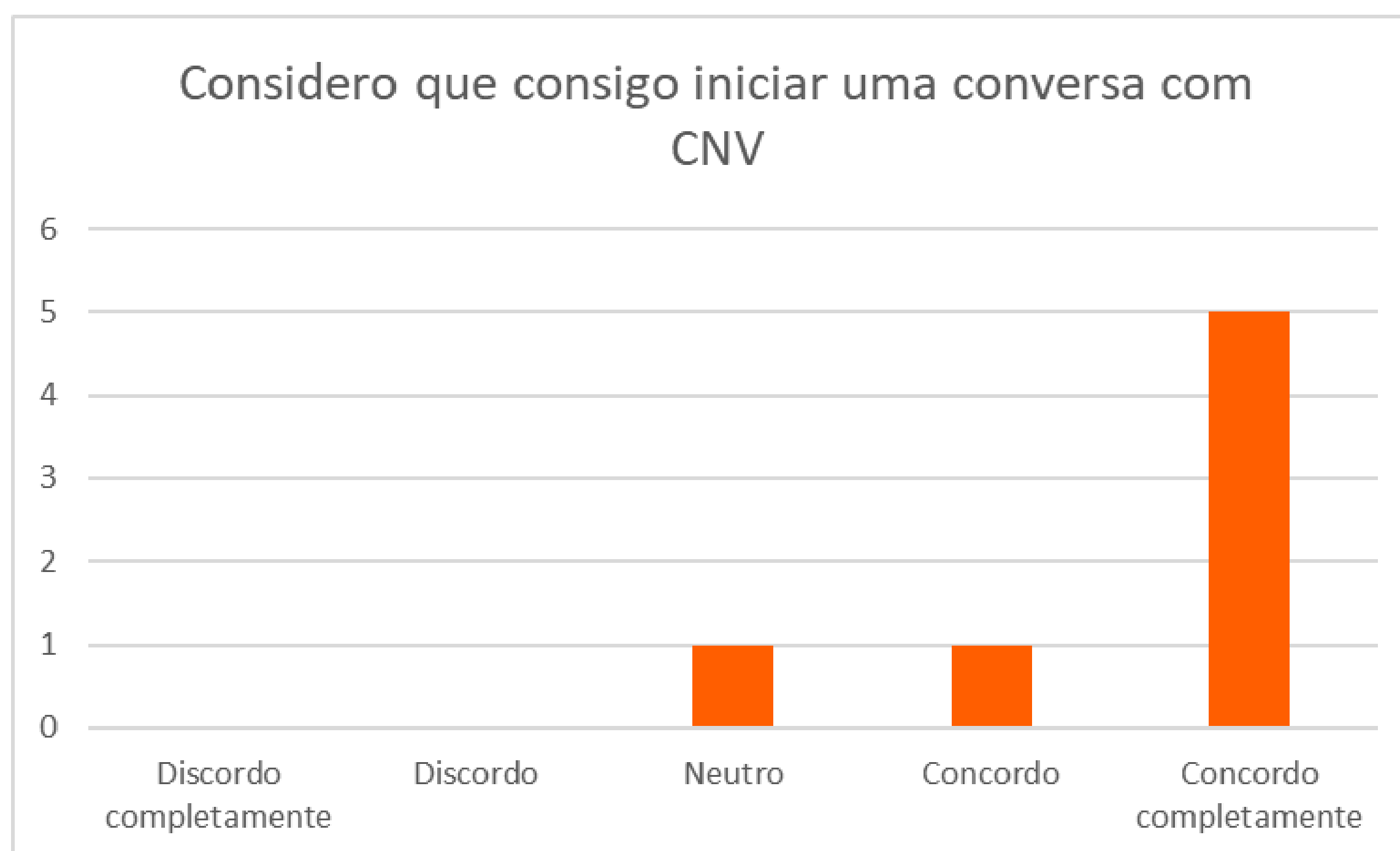
Gráfico 2 – Resultados da atividade de autoavaliação de aprendizagem ao fim do Módulo III sobre a afirmação



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 3 demonstra as autoavaliações do Módulo III.

Gráfico 3 – Resultados da atividade de autoavaliação de aprendizagem ao fim do Módulo III sobre a afirmação



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4 – Resultados da atividade de autoavaliação de aprendizagem ao fim do Módulo III sobre a afirmação



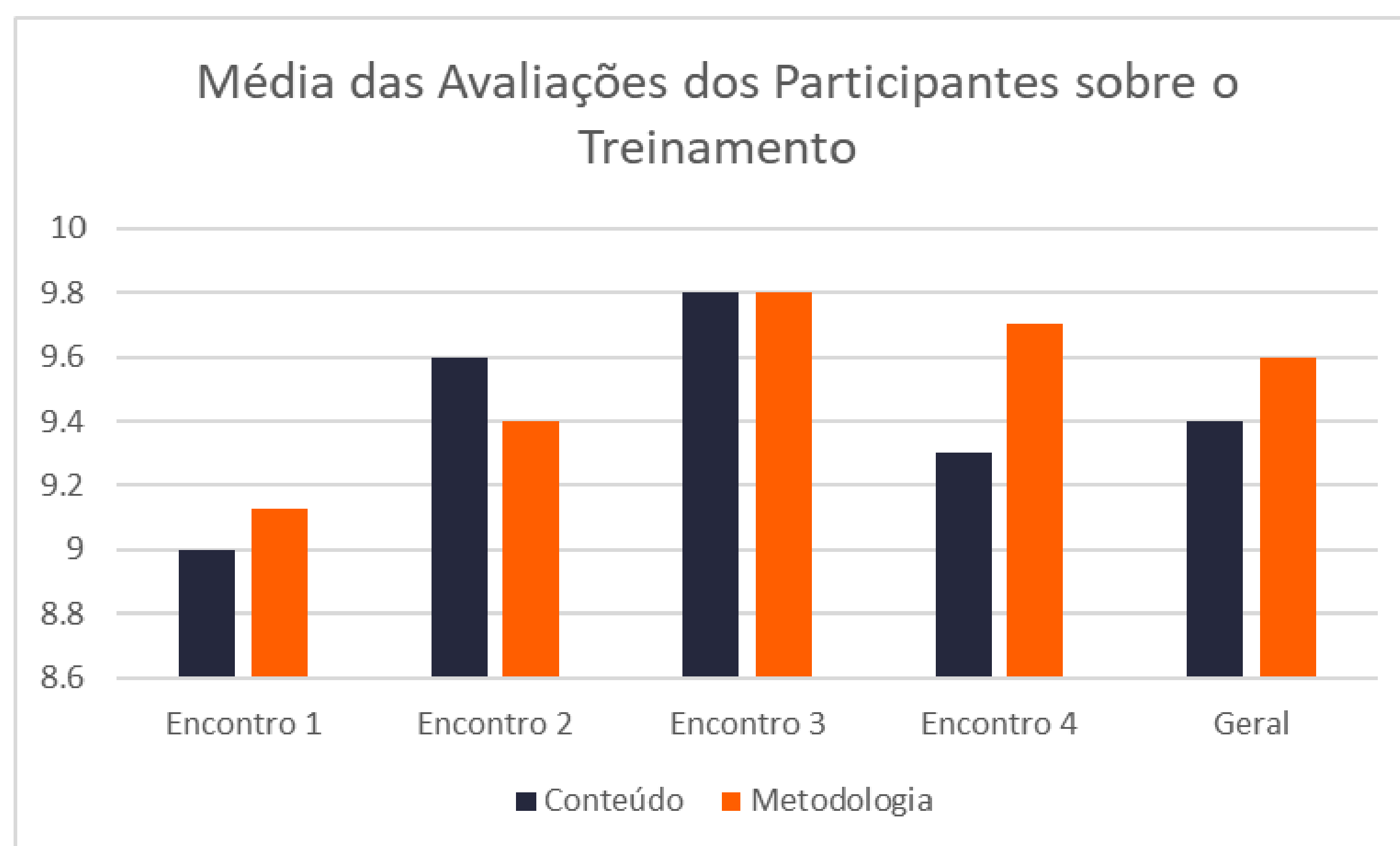
Fonte: Elaboração própria

Nesta atividade, os participantes deveriam realizar uma autoavaliação sobre o que conseguiram desenvolver ao longo do treinamento. De maneira geral, os participantes demonstraram compreender as bases da CNV e desenvolver novas competências. Em um índice um pouco menor, mas ainda relevante, consideraram-se aptos a iniciar uma conversa utilizando a CNV.

6.2. Avaliação de reação

O Gráfico 5 apresenta a média das avaliações de reação realizadas pelos treinandos, segundo critérios de conteúdo do treinamento e sua metodologia.

Gráfico 5 – Média das avaliações de reação dos participantes sobre o Treinamento segundo critérios de conteúdo e metodologia



Fonte: Elaboração própria

As avaliações de reação foram realizadas com a proposta de serem revisadas pelo estagiário monitor semanalmente, visando fazer ajustes necessários. Isto parece ter surtido efeito ao considerar que as médias de avaliações subiram gradativamente, com exceção do parecer sobre o último encontro.

7. Considerações finais

No âmbito de uma gestão estratégica de pessoas, a Psicologia Organizacional e do Trabalho evidencia que compreender a contemporaneidade das relações humanas no trabalho é imprescindível. Desta forma, somos convidados a, constantemente, atualizar visões de homem e de mundo para melhor compreender os fenômenos e processos ocorridos. Ao encontro disto, acontecem algumas mudanças de paradigma tais como uma valorização da perspectiva de trabalhador como um ser integral articulado a diversos sistemas, em detrimento da visão de funcionário como alguém capaz de anular qualquer estímulo que não seja exatamente relacionado a cumprir funções atribuídas.

Isto posto, se pode considerar que o treinamento aqui relatado se alinha a uma visão contemporânea e sistêmica de relações, propondo a Comunicação Não-Violenta como uma estratégia que abre caminhos de diálogo. Ao rever a própria maneira de falar e ouvir o outro, os participantes favorecem o fluxo comunicacional da empresa. Por fim, se acredita que o treinamento programado seguindo uma sequência didática, conseguiu atingir seus objetivos e introduzir a CNV a seus participantes.

Referências

BEHAR, C. B.; CAMPOS, L. A. M. C. (org.). **Psicologia nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2013.

GARRIDO, F.; GOLDHABER, G.; PUTNAM, L. **Fundamentos de comunicación organizacional: de la organización a la estrategia en el Siglo XXI**. Espanha: Organizational Communication Global Network, 2020.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

SCHERER, A. Empresas têm tendência a internalizar conflitos. **Revista CE – Comunicação Empresarial**, São Paulo, ed. 105. p. 56-59, fev. 2020a.

SCHERER, A. O ano da Comunicação Não-Violenta. **Revista CE – Comunicação Empresarial**, São Paulo, ed. 105. p. 50-55, fev. 2020b.

THAYER, L. **The Competent Organization**. Bloomington: Xlibris, 2018.

WACKER, R.; DZIOBEK, I. Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 23, n. 1, p. 141-150, 2018.

Anexos

Anexo 1 – Atividade de avaliação de aprendizagem ao fim do Módulo II preenchida com gabarito

Leia o seguinte diálogo e assinale qual o item da CNV corresponde ao trecho antes do número entre parênteses

Roberto: Estou muito aborrecido (1) com os relatos dos diretores de que as coisas estão ficando fora do controle em alguns setores. Observei que cinco funcionários não responderam o e-mail sobre o assunto (2), o que também me preocupou (3). Tenho esperança de que vocês possam me ajudar a entender o que estão precisando (4).

Guilherme: Os diretores dessa fábrica são péssimos...

Roberto: Você está dizendo, Guilherme, que se sente revoltado (5) e que espera que os diretores mudem algumas das coisas que fazem (6)?

Guilherme: Não, cara, eles são péssimos porque simplesmente ficam parados e não fazem nada.

Roberto: Você quer dizer que está aborrecido (7) porque quer que eles atuem mais quando aparecem problemas (8)?

Guilherme: É isso.

*

	Expressando Observação	Expressando Sentimento	Expressando Necessidade	Expressando Pedido	Identificando Sentimento	Identifica Necessid
1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



A importância dos vínculos interpessoais durante a experiência de estágio em uma organização de sociedade civil em Bauru

Larissa Angelocci

Dinael Corrêa de Campos

Introdução

Iniciar o estágio obrigatório é um dos requisitos dos cursos de ensino superior para a formação profissional e essa experiência pode ser bastante diversa – em se tratando da formação em Psicologia. Por exemplo, podemos estagiar na prática clínica, escolar, comunitária/social ou organizacional – e nessa última, a depender da organização na qual o estagiário será inserido, pode ser uma experiência marcante.

A busca pela organização ideal é semelhante à busca pelo emprego ideal, no qual se verifica se os valores da organização atendem às expectativas do próprio candidato-estagiário, do ser humano que ali deseja ingressar. Nesse sentido, minha experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho teve uma particularidade que desde o início quis destacar: minhas competências técnicas não foram suficientes para me garantir uma vaga em um estágio remunerado na cidade de Bauru (SP), pois todos os processos seletivos na área de Recursos Humanos e/ou Departamento Pessoal que me inscrevi não ofereceram retorno positivo. Assim, foi a minha competência humana que me proporcionou o convite para estagiar em uma Organização de Sociedade Civil (OSC).

A coordenadora dessa OSC já era conhecida por mim, frequentávamos o mesmo espaço de lazer aos fins de semana e tínhamos uma amiga em comum também. Foi em um desses encontros ocasionais, possibilitados por essa amiga, que eu comentei minha ânsia por estagiar no departamento de Recursos Humanos de alguma empresa. Foi de repente, com informalidade e leveza, que recebi o convite para ingressar na OSC que ela coordenava, tendo o aviso prévio de que nesse estágio não haveria remuneração devido à falta de recursos financeiros da instituição.

Como dito anteriormente, é preciso haver um *match* entre as expectativas do candidato com as propostas do contratante e, naquele momento, eu desejava um estágio remunerado por uma questão pessoal de independência financeira, isto é, que houvesse uma recompensa monetária pela minha prática. No entanto, após considerar a carga horária menor (12 horas semanais, comparada às 30 horas de um estágio remunerado), aceitei a oferta e marquei uma entrevista *on-line* (ainda estávamos em contexto pandêmico) com a psicóloga responsável pelo setor do trabalho da organização.

O primeiro ponto que me chamou a atenção, assim que ela entrou na reunião *on-line* pelo Google Meet, foi que ela era uma mulher preta. Veja, leitor(a), não é que uma mulher ou um homem preto não pudesse ou devesse ocupar aquele cargo, mas é um fato infeliz que o racismo no Brasil é estrutural e, lamentavelmente, ainda são poucos os pretos que conseguem completar o ensino superior. Então, esse já foi um dado que me deixou feliz acerca da instituição na qual pretendia ingressar: sua equipe contava com uma diversidade étnica e essa diversidade se

mostrou ainda mais verdadeira no dia em que fui presencialmente à organização e a psicóloga supervisora de campo me apresentou à equipe. Na época, eram 11 funcionários, dentre os quais havia mais três funcionários pretos: outro psicólogo, uma assistente social e um educador social em formação.

Nesse mesmo dia, outros detalhes me chamaram a atenção sobre a dinâmica entre os funcionários. Em primeiro lugar, me deparei com a auxiliar de serviços gerais levando uma xícara de chá para a agente social na recepção; essa pequena cena é perfeitamente clara em minha memória porque me surpreendeu como um simples gesto era gentil e carinhoso, ofertado genuinamente (afinal, a agente não havia pedido a xícara de chá), algo tão diferente do que somos acostumados a ouvir no senso comum sobre a deslealdade, a competitividade e a mesquinhez nos ambientes de trabalho.

Em segundo lugar, após as apresentações iniciais, a supervisora de campo passou minha primeira tarefa: triagem de currículos. Tarefa que fiz com tamanha dedicação que confesso ter desperdiçado mais tempo do que o necessário para catalogar os currículos na pilha em minha mesa. Após separá-los e catalogá-los como ela havia pedido, minha supervisora demonstrou seu incômodo com o fato de a sala em que estávamos ser muito pequena para nós duas e comentou com os demais funcionários seu desejo de mudar para a sala ao lado; foi assim que, ainda no primeiro dia, o educador social e a auxiliar de serviços gerais moveram todos os móveis das salas ajudando a mim e à supervisora.

Novamente, esse gesto foi espontâneo-deles porque não tinha sido feito um pedido de auxílio. Essa disposição em ajudar e agradar o colega de trabalho me fez perceber como os vínculos afetivos entre os funcionários eram importantes naquela organização, algo que também era estendido a mim como estagiária — afinal, fui convidada a estagiar ali pelo meu lado humano e não somente por minha técnica, como gosto de pontuar.

Com o passar das semanas, sair de casa para ter um dia de estágio se tornou algo esperado e rotineiro, mas a primeira vez que notei que estava me vinculando com aquele espaço e com aquelas pessoas foi quando, ao invés de dizer que iria para o estágio, eu disse “trabalho” em uma conversa com uma amiga. Ressalto, neste caso, que “trabalho” é um significante empregado para um elemento central na vida dos sujeitos, principalmente por ser algo que proporciona o atrelamento à realidade, como apontado por Freud (2010 [1930], p. 36):

Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto à ênfase concebida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana [...] A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se, por meio da sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos persistentes ou constitucionalmente reforçados.

Não obstante, particularmente sigo a linha teórica da psicanálise e me ver tendo um “ato falho” não poderia passar despercebido. O que foi dito estava dito e eu deveria assumir: queria que tal estágio realmente fosse um trabalho formal. Havia, porém, um impedimento para futura efetivação na organização em que estagiava: a falta de recursos. Desde que entrei como estagiária, o professor-orientador requisitou que fizéssemos um projeto de caracterização da instituição, o que fiz em conjunto com outro estagiário da turma. A partir disso, tinha compreendido que essa OSC era financiada, principalmente, por recursos públicos e que existia um padrão normativo com os devidos cargos e atribuições preenchidos. Desse modo, ao final do meu estágio não haveria a possibilidade da efetivação, já que todos os cargos estavam ocupados com profissionais qualificados. Contudo, isso felizmente mudou para mim e, ao longo do relato, será melhor explicado.

É comumente sabido que a Psicologia Organizacional e do Trabalho ainda é mal vista pelos graduandos por ter sua prática atrelada às necessidades das organizações, isto é, visando a maior produtividade e lucro, em conformidade com o discurso capitalista, o que por consequência ignoraria as demandas dos trabalhadores. No entanto, essas críticas me parecem alienadas da realidade, uma vez que o enunciado “vai ter revolução segunda-feira?”, dito por um professor da graduação, expõe a lógica de que até o momento esse é o sistema que estamos inseridos e, por bem ou por mal, é nele que ainda teremos de lutar por nossa sobrevivência. Então, lanço a reflexão: se não vai ter revolução segunda-feira, o que a gente faz com isso?

Eu mesma me atrevo a responder: acredito que até que outro modo de produção entre em vigor e as relações de trabalho sejam outras, os trabalhadores estarão sentenciados dia a dia a passar a maior parte de sua vida no trabalho e, então, reflito “por que não fazer desse lugar e tempo algo saudável, emancipatório e prazeroso?”.

Por certo, tal questionamento está em conformidade com Campos (2017, p. 11) de que “o mundo do trabalho deveria nos proporcionar prazer por realizarmos essa dimensão tão importante para o ser humano: de superar-se, de identificar-se com aquilo que produz” e não tornar o trabalho local de desprazer e desvalorização da “pessoa humana”, o que na minha própria experiência como estagiária se provou verdadeira.

O fato de que observei por muitas horas durante o estágio as relações interpessoais entre os funcionários me fez perceber que é, sim, possível trabalhar e ter um espaço no qual a cordialidade e a gentileza são uma conduta esperada e exigida, mesmo que implicitamente. As xícaras de chá se expandiram para bolos de aniversários, convites de casamento, ajudas em chás de bebês e assim por diante.

Era estimulante para mim *trabalhar* em uma organização em que a gestão estava tão preocupada com o bem-estar dos funcionários, a ponto de a própria coordenadora-gestora admitir que alguns dos momentos de descontração (como dancinhas de aplicativo no horário de almoço) eram atitudes planejadas, com a intenção de deixar o ambiente de trabalho descontraído e leve. Esse tipo de atuação da gestão fortalecia os vínculos entre os funcionários, solidificando a concepção, talvez inconsciente, deles como um grupo unido e fechado, a ponto de eu, como estagiária, ter tido dificuldades de me inserir plenamente no grupo.

Um exemplo frívolo disso foi quando uma reunião entre a diretoria, a gestão e os funcionários foi marcada fora do horário comercial e perguntei “onde vamos?”. Obtive a resposta “você não precisa ir, você é a estagiária”. Tive o direito à réplica e o usei para dizer que queria ir. Não justifiquei meus motivos, mas também tinha minhas próprias intenções: fazia questão de, nos momentos livres (quando não havia atendimentos ou entrevistas dos processos seletivos que liderava), conversar com os outros funcionários, conhecê-los e ouvir suas histórias. No meu ponto de vista, seria “comendo pelas beiradas” que conseguiria me integrar ao grupo, o que se provou correto. Aos poucos, deixei de ser “a estagiária da X” para ser chamada pelo meu apelido (diminutivo do meu nome) e ser incluída nos planos de almoços e etc.

No entanto, esse vínculo tão fortalecido entre o grupo dos funcionários passou a se fragmentar a partir do momento em que foram noticiados os cortes orçamentários dos programas realizados, o que implicava a demissão coletiva de parte da equipe para o início do ano seguinte, 2022. Essa notícia foi dada em meados de setembro de 2021, restando três meses para que a instituição finalizasse suas atividades, submetesse novos programas aos editais da prefeitura e ainda fizesse a seleção de pessoas. Por isso, foi tão chocante e difícil para mim assimilar que esse mesmo grupo unificado quando ameaçado (pelo fator externo, o da demissão) se tornou tão desunido pelas inseguranças, medo do desemprego e competitividade entre si. À luz das reflexões de Vaclavik *et al.* (2017), tais reações dos funcionários são compreensíveis, principalmente por conceberem que a remoção dos indivíduos de seus empregos gera a “doença coletiva” do desgaste emocional, de modo que os funcionários demitidos precisam lidar com esse cenário de forma bastante subjetiva. Ainda na revisão bibliográfica dos autores (VACLAVIK *et al.*, 2017, p. 8):

Ao abordar as demissões coletivas involuntárias, nota-se a recorrente preocupação com a instabilidade no emprego e referência a mudanças no contrato psicológico [...] a quebra do contrato psicológico se dá na medida em que o vínculo com a empresa é quebrado, visto que tinham orgulho de fazer parte da empresa, percebida pelos funcionários como uma família. Destaca-se, ainda, a importância da comunicação nos estudos sobre demissão coletiva involuntária.

Assim, da mesma forma que eu era integrada, pouco a pouco o clima organizacional de boa convivência foi suprimido, dando lugar a desentendimentos coletivos e problemas na comunicação.

Apesar disso, era a cultura e política da gestão ter um ambiente de trabalho acolhedor, o que ocasionou o pedido da coordenadora-gestora a mim para desenvolver um trabalho de grupo com os funcionários, já que todos demonstravam um mal-estar nos dias seguidos à notícia de cortes. Essa cultura organizacional pode ser entendida por “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto age como elementos de comunicação e consenso, como expressa e instrumentaliza relações de dominação” (FLEURY *apud* POMBANI *In: CAMPOS*, 2017, p. 49). Nesse sentido, era necessário um enquadre institucional para o resgate da identidade daquela equipe de funcionários, possibilitando espaços de comunicação e fazendo circular as representações simbólicas de cada um.

Como estava estudando com aprofundamento a técnica e teoria de Grupos Operativos do psicanalista Pichon-Rivière (2005) em outro estágio obrigatório (Estágio Supervisionado em Psicologia Social: saúde mental, grupos e instituições), percebi que cada vez mais me via apaixonada pela concepção de como nós, humanos, existimos em grupos e sentimos a necessidade de pertencer e nos vincular a eles; assim, concordei com a ideia do projeto já planejando utilizar essa técnica.

É válido ressaltar que o procedimento de caracterização realizado no início do estágio averiguava, dentre tantos aspectos, o que era esperado pela instituição dos estagiários de Psicologia e do departamento de Recursos Humanos, se tratando de um processo de constante avaliação e, conseqüentemente, de mudança dos aspectos disfuncionais ou padrões de comunicação desajustados (FERREIRA; MARTINEZ, 2015). Desse modo, o pedido da coordenadora-gestora a mim entrou em conformidade com uma das possibilidades de trabalho e atuação que é esperado do profissional em POT: um trabalho de conciliação e fortalecimento de vínculos em relação aos funcionários; principalmente tendo em vista, como explicitado por Sólito (2008, p. 209), “que quem fala, fala de um lugar reconhecido institucionalmente (autoridade do discurso); portanto, faz circular o saber (institucional) e com isso gera poder”.

Sendo assim, a caracterização da OSC e a identificação deste “problema organizacional” foi fundamental para que fosse elaborado o segundo projeto, uma vez que tinha sido possível compreender as questões de clima organizacional (tensões e contexto de demissão coletiva), vínculos enfraquecidos e as comunicações com ruídos.

Assim, ficou explícita a necessidade de uma intervenção grupal no local do estágio, tanto para abarcar as demandas individuais projetadas no ambiente organizacional quanto por lidar

com as questões coletivas interdependentes, de modo que cada sujeito na OSC se sentisse amparado por ela.

Dessa maneira, como mencionado anteriormente, recorri à teoria e técnica de Pichon-Rivière. Peço, nesse momento, um pouco de paciência do(a) leitor(a) para breves explicações acerca da teoria mencionada, o que acredito ser importante para o futuro entendimento das intervenções feitas ao longo do segundo projeto de estágio. Os grupos operativos podem ser compreendidos como uma proposta interventiva que propõe a aprendizagem e a mudança na organização-estruturação de grupos, o que indica a superação das estereotípias, a circulação de papéis (funções) entre seus integrantes e a possibilidade de novas compreensões sobre fenômenos. Desse modo, o grupo operativo enquanto técnica teria como objetivo promover a melhora do bem-estar psíquico de seus membros, o que era esperado como resultado do meu projeto de estágio.

Segundo Lafraia e Castanho (2021), o grupo operativo tem a necessidade de um enquadre institucional, capaz de proporcionar a sustentação e delimitação do grupo referido, logo, pode-se inferir que o espaço intersubjetivo dos grupos operativos é um dispositivo para o cuidado dos sujeitos em instituições. Ainda de acordo com Nascimento e Galindo (2017), os grupos operativos são formados por um conjunto de sujeitos vinculados entre si em um tempo e espaço determinados, em que articulam uma representação interna mútua e que se propõem a realizar uma tarefa. Para Castanho (2012, p. 58), a tarefa remeteria especificamente às atividades que promoveriam elaboração psíquica, agindo como disparadores para a integração de pensamentos, sentimentos e ações. Diante disso, operar a tarefa “implica seguir um fluxo associativo inconsciente intersubjetivo”.

Tomando como ponto de partida o conceito de grupos operativos e o movimento intersubjetivo implicado nessa prática, então, a intervenção no grupo (enquanto espaço para que os funcionários compartilhassem suas aflições sobre o desligamento repentino da instituição) foi justificado pelo fato de que, ao compartilharem questões individuais, os participantes do grupo criaram identificações entre si, o que garantiria, por exemplo, que as falas dos sujeitos fossem acolhidas pelos demais e assim se formasse uma rede de apoio institucional. Assim que, através da associação livre, faz-se possível, também, uma ampliação do conteúdo que foi dito, de modo que se apresentou a possibilidade da construção de uma narrativa grupal a partir daquilo que foi significativo individualmente para a pessoa que compartilhou. Para que o compartilhamento de desejos e angústias fosse possível na prática era importante que se construísse um espaço seguro e acolhedor para os participantes e que os movimentos grupais fossem acompanhados a cada encontro, como afirmam Lafraia e Castanho (2021, p. 87-88):

Pois, para se deixarem entrar desarmados na experiência grupal da equipe, para serem capazes de compartilhar e utilizar clinicamente suas próprias fragilidades, desorganizações ou loucuras mobilizadas (também) pelo processo grupal e institucional, os profissionais precisam confiar que, em caso de excessos e desvios, alguém ou alguma instância estará apto e pronto a “segurar as pontas” e restabelecer as diferenciações organizadoras. A confiança parece-nos um termo essencial: confiança no enquadre, nos vínculos, naquele que está em posição de responder pela instituição, no grupo, etc.

Outra característica a ser mencionada sobre Grupos Operativos refere-se aos papéis (funções) desempenhados no grupo pelos participantes. O coordenador também é denominado como *facilitador*, pois quando algum participante apresenta resistência à comunicação e/ou realização da tarefa, ele atua para encorajá-lo a participar, bem como desempenha a função interpretativa do grupo. Contudo, Castanho (2014) acredita que em algumas situações há possibilidade de um outro membro do grupo operativo realizar essa função interpretante. Além destes papéis apontados por Castanho, Amado (2014, p. 103) também descreve:

- Porta-voz: integrante que expressa as ansiedades do grupo, articulando seu fantasma inconsciente com a realidade grupal;
- Líder: em quem o grupo deposita seus aspectos positivos;
- Bode-expiatório: em quem o grupo deposita seus aspectos negativos, sua agressividade ou é excluído do grupo;
- Sabotador: aquele que é líder da resistência à mudança ou à tarefa.

Ademais, como comentado anteriormente, as tarefas propostas aos grupos devem fazer com que esses papéis estereotipados circulem, o que significa que essas posições e funções não devem ser fixas. Logo, a tarefa é um “poderoso recurso de manejo” (CASTANHO, 2014, p. 49) e deve ser pensada para a regulação dinâmica do grupo operativo, considerando também o momento vincular vivido pelo grupo. Nesse sentido, o autor se articula na mesma linha de Dejours (1994 *apud* DUARTE; CASTRO; HASHIMOTO, 2006, p. 6) em “buscar compreender as estratégias de defesa individuais e coletivas capazes de manter um investimento psíquico equilibrado, já que o trabalhador ‘pode se satisfazer quando a organização não o encarcerar’”.

Isto posto, a regulação da dinâmica do grupo e/ou o equilíbrio psíquico dos trabalhadores é tido como objeto de estudo para o departamento de Recursos Humanos porque se faz uma caracterização do investimento grupal *na* e *da* organização, incluindo sua comunicação e as relações interpessoais estabelecidas, conforme o escrito:

Embora a psicanálise organizacional seja pouco praticada, sugere-se, a partir da revisão realizada, que esta possa ser aplicada para identificar a neurose empresarial. Assim como a psicologia organizacional identifica as competências individuais, a psicanálise pode tratar essas neuroses dando oportunidade para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, pois assim o indivíduo vai desempenhar suas atividades com qualidade e melhoria com os conflitos de origem inconsciente, e equilíbrio em suas emoções. (NAKAGUISHI; NAKAGUISHI, 2018, p. 33).

À vista disso, este relato de experiência teve sua prática fundamentada tanto na literatura quanto na minha própria experiência como alguém que teve acesso ao grupo de funcionários da OSC, mas ao mesmo tempo não vivenciava as mesmas angústias que eles. Era interessante notar “de fora” a forma como todos estavam se angustiando pela possibilidade do desemprego, mesmo que na minha percepção houvesse mais chances de eles se manterem nos programas do que saírem de fato. Para além disso, como estagiária, eu já havia ganhado meu lugar como *agregada* à equipe, mas havia ainda alguns distanciamentos entre mim e eles, que esse momento de fragmentação me possibilitou maior proximidade — foi, por exemplo, nas minhas últimas semanas de estágio que consegui o telefone pessoal dos funcionários, considerando que essa é uma ação corriqueira após a disseminação do WhatsApp *business* (conta comercial de estabelecimentos) e que, até aquele momento, não tinha intimidade o suficiente para isso.

Por fim, os tópicos a seguir têm o intuito de destrinchar minha experiência de estágio de modo pedagógico, a fim de corroborar as intenções e práticas do(a) leitor(a) que esteja prestes a iniciar sua própria experiência de estágio. Segue, então, a execução da proposta de intervenção e análise de um grupo operativo com finalidade terapêutica em relação à iminência de desligamento coletivo dos funcionários de uma Organização de Sociedade Civil em Bauru (SP).

Definindo objetivos

O objetivo primeiro desse capítulo é relatar a experiência da prática de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho dentro de uma Organização de Sociedade Civil (OSC) no ano de 2021 em Bauru (SP).

Como objetivos específicos, relatarei a aplicação da técnica, da teoria e do método interventivo do Grupo Operativo com os funcionários da instituição, além de apresentar os resultados do projeto interventivo desenvolvido no estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

O desenvolvimento do programa

A escolha de um projeto interventivo focado nas relações interpessoais se deu porque valorizo a perspectiva subjetiva do trabalhador como um sujeito (de desejo), pelo pedido vindo

diretamente da coordenadora-gestora da equipe de que houvesse um grupo “terapêutico” para os funcionários e por eles demonstrarem previamente uma boa relação interpessoal, o que facilitava a realização do grupo operativo devido aos funcionários já exprimirem um bom dinamismo da categoria teórico-prática “vínculo” referenciada por Pichon (2005).

Por terapêutico entenda-se oportunizar o espaço da palavra que, como argumenta Campos (2017, p. 139), “se configura como a oportunidade que pode ser oferecida aos trabalhadores para se expressarem, falar o que os aflige, o que os incomoda, e isso pode ser feito ao departamento de RH”. Sendo assim, o projeto apresentado não se refere à terapia grupal, mas sim a uma aplicação técnica de POT dentro das organizações. Dessa forma, o nível de interação, de comunicação e os laços sociais estabelecidos naquele ambiente foram o pontapé inicial do meu trabalho como estagiária e coordenadora-facilitadora do grupo.

Em conformidade com Lafraia e Castanho (2021), o coordenador-facilitador do grupo operativo deve estar atento à dinâmica grupal apresentada e às ansiedades faladas no coletivo para então planejar atividades disparadoras que oportunizem a elaboração psíquica. Sendo assim, os encontros foram planejados semana a semana, tomando como base os efeitos produzidos em cada reunião, a partir da necessidade do grupo; e, claro, após os relatos semanais durante a supervisão de estágio com o professor responsável e os colegas.

Conduzi o projeto sozinha, o que fez com que o grupo operativo contasse apenas comigo como coordenadora-facilitadora. As observações diretas realizadas dentro do grupo e as conversas informais fora dele foram usadas como fonte de dados para o acompanhamento do clima organizacional. Em especial, valorizei as conversas informais por oportunizarem a apreensão da dinâmica das relações interpessoais para além do que me era informado nos encontros do grupo operativo. Este foi um detalhe crucial na experiência de estágio, uma vez que eu frequentava a instituição apenas duas vezes na semana, o que dificultava o acompanhamento do clima organizacional no dia a dia. Sendo assim, informalmente descobri mais sobre o momento que a organização, a gestão e a equipe vivenciavam, incluindo seus verdadeiros percalços.

O grupo operativo foi feito ao longo de 7 semanas, com 30 minutos de duração a cada encontro. Adianto ao leitor que o projeto previu e teve sete encontros porque percebi que o movimento grupal estava sendo de desorganização e fragmentação, chegando a ponto de ser agressivo entre si. Desse modo, considerei que o grupo estava mudando de tarefa e não servia mais aos propósitos do projeto, dado que estavam sendo trazidas — de modo informal — questões para além do grupo que deveriam ser resolvidas entre a gestão (coordenadora da instituição), os funcionários e a diretoria da OSC (elemento que tive contato apenas duas vezes em todo estágio).

Ressalto também que, devido à pandemia de Covid-19, os encontros foram realizados na parte externa da OSC, bem como foi disponibilizado álcool 70% para que os funcionários higienizassem suas mãos antes das atividades e as cadeiras dispostas estavam espaçadas com um metro de distância entre si. A tabela (1) abaixo visa facilitar a compreensão do(a) leitor(a) quanto aos encontros realizados, seus objetivos e resultados alcançados.

Tabela 1 - Tabela com cinco colunas e sete linhas explicitando os encontros, seus objetivos, tarefa selecionada como disparador de conteúdos inconscientes, materiais utilizados no encontro e resultados de cada encontro.

Encontro	Objetivo	Tarefa	Materiais	Resultados obtidos
1	Apresentação do projeto interventivo; fortalecimento de vínculos; identificações coletivas; diminuição das ansiedades	Dança circular e técnica da "teia" de barbante	Música ambiente e carretel de barbante	Identificações coletivas; fortalecimento de vínculo; diminuição das ansiedades.
2	Discussão do trabalho em equipe; fortalecimento de vínculos; identificações coletivas; diminuição das ansiedades	Jogo de bexiga	1 pacote de bexigas.	Reconhecimento dos funcionários; reconhecimento do trabalho em equipe; fortalecimento de vínculo; diminuição das ansiedades.
3	Projeção de futuro profissional; resgate das próprias identificações; elaboração de luto coletivo; diminuição das ansiedades	Atividade guiada	Trecho para leitura adaptado do livro <i>Pensando e vivendo a orientação profissional</i> .	Elaboração de luto coletivo; projeção de futuro profissional próspero; resgate das próprias identificações; desenvolvimento individual; diminuição das ansiedades.
4	Projeção de futuro profissional; resgate das próprias identificações; elaboração de luto; diminuição das ansiedades	Atividade guiada	Trecho para leitura inspirado pelo livro <i>Pensando e vivendo a orientação profissional</i>	Projeção de futuro profissional próspero; elaboração de luto coletivo; diminuição das ansiedades; fortalecimento de vínculo.
5	Resgate das próprias identificações; elaboração de luto; reflexões sobre escolha; diminuição das ansiedades	Atividade com fotolinguagem	13 imagens impressas selecionadas com os temas: trabalho, felicidade, conflito, OSC (logo próprio), esforço, futuro, movimento, luto, crescimento, demissão e naufrágio	Resgate das próprias identificações; elaboração de luto coletivo; fortalecimento de vínculo; diminuição das ansiedades. Revivência de luto coletivo; aumento das ansiedades; enfraquecimento do vínculo; projeção de futuro profissional ameaçador.

6	Reflexão dos efeitos do encontro anterior; elaboração de luto; fortalecimento de vínculos; diminuição das ansiedades	Discussão em roda do encontro anterior	-	Enfraquecimento do vínculo; fragmentação do grupo; subdivisão do grupo de funcionários.
7	Retrospectiva do desenvolvimento grupal; fortalecimento de vínculos; diminuição das ansiedades; encerramento	Retrospectiva das tarefas, reflexão do movimento grupal e desenvolvimento individual; encerramento	-	Fragmentação do grupo; subdivisão do grupo de funcionários.

Fonte: Elaboração própria

Descrrevendo os encontros

O primeiro encontro

Iniciei o encontro apresentando o intuito ao grupo e os objetivos dele; depois convidei minha supervisora de campo para iniciar uma dança circular como técnica inicial de quebra-gelo, ao som de uma música ambiente escolhida por ela mesma. Ao final da dança circular, perguntei ao grupo o que a OSC significava para cada um deles e como eles se sentiam naquele momento com a aproximação de seu final. A resposta deveria vir daquele a quem recebesse um carretel de barbante (a técnica de formar uma teia entre os participantes) ao passo que orientei que segurassem o carretel enquanto falavam e que, ao passarem a palavra para um colega de trabalho, deveriam também passar o carretel para que fosse formada a “teia” de conexões. Ao todo, os significantes falados foram: “escola, aprendizado, família, recomeço, esperança e gratidão”.

Antes de encerrar esse encontro, expliquei aos funcionários que, na perspectiva teórico-prática, que estava sendo aplicada, o coordenador-facilitador também compartilha experiências com os integrantes. Desse modo, também relatei que me identificava com as palavras ditas no encontro, principalmente por estar em um momento de aprendizado (estágio).

Em seguida, encaminhei a discussão para o final, mas estendi o espaço para quem quisesse dizer algo a mais, convite que foi aceito por um dos participantes que quis agradecer um por um dos colegas da equipe, elogiando suas qualidades. Após sua fala, o encontro foi encerrado.

Em minha análise, conforme Duarte, Castro e Hashimoto (2006), um grupo operativo pode ser lido como “uma das estratégias de defesas coletivas provenientes das próprias

organizações”, primeiro porque foi um pedido da própria gestão da OSC; segundo, porque as palavras significantes faladas despertaram um momento de conexão entre os participantes que se identificaram entre si, o que fortalecia a visão deles sobre serem um grupo unido; terceiro, porque após a realização do encontro, percebi que havia uma “coerência” grupal ao longo das horas seguintes, com momentos de conversas informais, brincadeiras e mesmo um trabalho produtivo aprazível.

Sendo assim, os conteúdos que surgiram e o desfecho do encontro com a exaltação das qualidades dos funcionários por parte de um membro da equipe foi um dado concreto do fortalecimento dos vínculos.

O segundo encontro

O objetivo do segundo encontro foi o de que os funcionários tivessem esse espaço para reconhecerem a importância uns dos outros, tanto pessoal quanto profissionalmente. Para isso, entreguei bexigas cheias a cada funcionário com a orientação de que elas seriam usadas na atividade disparadora, na qual os integrantes deveriam jogar as bexigas entre si, sem deixar que elas atingissem o chão. Também estipulei que aos poucos os integrantes iriam ser retirados da atividade por mim. Após alguns instantes, apenas um funcionário estava mantendo duas bexigas no ar, ao passo que as outras já haviam caído, então decidi encerrar a atividade e iniciar a discussão.

Perguntei ao grupo primeiramente a percepção deles da técnica, o que eles responderam ter sido divertida de modo geral; em seguida, ofereci minha interpretação sobre a atividade-disparadora: se tratava de uma alusão à importância do trabalho em equipe, pois todos tinham o objetivo de não deixar as bexigas caírem e conforme eles eram afastados da atividade, os membros restantes ficavam sobrecarregados da tarefa de manter as bexigas no ar. Conduzi a discussão a seguir e duas falas me chamaram a atenção: a primeira foi a da coordenadora, dizendo que eram uma equipe muito unida e que antes tinham um motorista que não carregava peso, algo que eles necessitavam na instituição e que o atual motorista cumpria essa função. A fala foi retomada por mim ao citar a ajuda dada para mover os móveis da sala em meu primeiro dia na OSC, algo que também já havia reconhecido como importante.

A primeira repercussão da atividade foi proveitosa, pois esse momento de desligamento iminente deixava os funcionários tensos, então, um disparador que propiciou a recreação entre eles foi fortuito. Revisando os acontecimentos do encontro, considero inclusive que deveria ter pensado em um jogo mais elaborado com as bexigas, justamente para que esse momento inicial da atividade perdurasse mais tempo, de modo que as tensões fossem ainda mais descarregadas.

A segunda repercussão positiva da atividade foi a valorização dos funcionários em cargos que, às vezes, não são reconhecidos o suficiente nas organizações: como o cargo de motorista e de auxiliar de serviços gerais. Houve também reivindicações feitas no grupo, que destaco terem sido feitas pelo mesmo funcionário que havia encerrado o encontro anterior, o que demonstra sua disposição para utilizar o espaço do grupo como um espaço para se falar o que precisa, na experiência particular dele e do grupo.

Digo “do grupo” porque foi anunciada uma fragilidade da coesão grupal ao expor que não havia suporte suficiente na recepção, tanto quanto era esperado ou necessário. Sendo assim, pode-se interpretar que este funcionário ocupou, neste e no primeiro encontro, o papel de porta-voz do grupo (AMADO, 2014). Além dele, outra pessoa ocupou um dos papéis mencionados anteriormente: a gestora desempenhou o papel de líder ao ouvir a reivindicação do porta-voz e, logo em seguida, questionar ao grupo qual era a melhor decisão a se tomar.

O terceiro encontro

Para o terceiro encontro, a tarefa foi uma atividade guiada seguida por discussão, sendo assim, orientei os funcionários que se sentassem em posições confortáveis, fechassem os olhos, fizessem 3 respirações profundas e se concentrassem na minha voz. A atividade guiada tem como referência Lucchiari (1993), de modo que os induzia a se projetarem no futuro dali a dois anos, se preparando para o trabalho, indo para esse lugar, resolvendo um conflito e voltando para casa.

Após a leitura do trecho, convidei o grupo a partilhar o que haviam pensado e sentido durante a atividade. Um a um todos os participantes do grupo se manifestaram, trazendo aspirações pessoais e profissionais que não serão mencionadas aqui para fins de sigilo dos funcionários. Posso mencionar, porém, que, com exceção de uma funcionária, o restante se imaginava trabalhando em outros lugares. Isso foi enfatizado pelo relato de uma funcionária, em sua própria psicoterapia, de que a OSC era a única coisa que a fazia feliz; a atividade oportunizou a reflexão de que ela também seria feliz em outro ambiente de trabalho. Outros *feedbacks* surgiram, como “gostei porque às vezes esquecemos dos nossos sonhos” e “gostei por perceber o que é importante pra mim, que eu não tinha percebido”.

O fator comum que me chamou a atenção foi que a atividade guiada proporcionou aos funcionários o acesso a pensamentos e aos desejos pessoais, de suas vidas particulares, demonstrando que, mesmo sabendo se tratar de uma atividade referente ao espaço de trabalho, o inconsciente dos participantes se mostrou incontrolável, como é sabido da teoria psicanalítica. Isso também me provocou a reflexão de que é impossível sermos completamente profissionais no trabalho, afinal somos humanos, temos nossos desejos, valores, aspirações e dificuldades

e em dias ruins não seremos tão produtivos como em dias bons. É, por isso, que mais uma vez destaco a necessidade de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, que compreenda essa questão incontrolável e imprevisível da experiência humana.

Quanto à funcionária que ainda se imaginava trabalhando na OSC em 2 anos, analisei que o fato de os outros funcionários se imaginarem em outros lugares e até mesmo em outras áreas de trabalho demonstrou que a maioria da equipe já estava começando a pensar em futuros alternativos e outras aspirações profissionais, ao passo que essa funcionária ainda precisava de mais suporte para investir em outros planos e que o grupo operativo poderia ser essa rede de sustentação. Também fica claro para mim que não devemos exigir, seja na clínica ou nas organizações, mais do que os sujeitos estão prontos para oferecer: o trabalho de psicólogos nesse sentido necessita de paciência e planejamento a longo prazo.

O quarto encontro

O objetivo do quarto encontro foi o de dar continuidade ao tema da reunião anterior, isto é, continuar a proporcionar atividades que levassem à reflexão dos participantes sobre suas vidas profissionais e possíveis futuros prósperos, oferecendo-lhes suporte para pensar seus trabalhos para além da OSC.

Em razão do desempenho e da troca entre os participantes no último encontro, decidi levar para o grupo outra atividade guiada como um disparador, a qual foi elaborada por mim mesma a partir da inspiração de outra técnica citada no livro usado (LUCCHIARI, 1993). Nessa atividade guiada, eu ambientava os funcionários em um aeroporto com malas e dizia que eles iriam viajar; a condução seguia para que eles se imaginassem viajando e depois relatando tal viagem. Um a um todos os participantes do grupo se manifestaram, em seguida, ofereci a interpretação de que a viagem se tratava da alusão à saída deles da organização e que a mala que carregavam era o que levariam consigo. Isso proporcionou outra troca entre os participantes, que levariam consigo: saudade, aprendizado, experiência, “cada partinha um do outro”. Nesse momento, me lembro de como uma das participantes do grupo redirecionou a pergunta para mim, sobre o que eu levaria comigo daquela organização, e lembro que a primeira palavra que me veio à mente foi “carinho”. E continua sendo quando penso na forma como fui recebida desde o início na organização.

Para além dessa breve divagação, afirmo ao leitor que a minha resposta — emocionada, talvez? — fez com que mais comentários dos funcionários surgissem, principalmente com o intuito de destacar os atos carinhosos que tinham entre si, como as xícaras de chá e/ou café já mencionadas.

Neste encontro, foi possível trabalhar a ideia de que os funcionários teriam uma saída da organização aliada a um futuro profissional promissor. Além disso, foi oportunizado o fortalecimento dos vínculos entre os funcionários à medida que os gestos carinhosos foram sendo elencados ao final do encontro (inclusive, ponto que a expressão do significante “saúde” durante a discussão da tarefa demonstra isso). Ainda sobre os significantes elencados, foi interessante notar que houve a repetição de alguns ditos no primeiro encontro, como aprendizado, o que mostra um desenvolvimento do próprio grupo. A adição de outros significantes reforçou e fortaleceu as relações interpessoais para além das relações de trabalho entre os funcionários. Nesse sentido, o encerramento desse encontro após os comentários sobre “carinho” tinha a finalidade de um desfecho acolhedor, que serviria de amparo para o próximo encontro.

O quinto encontro

Neste encontro, apresentei brevemente aos funcionários que a técnica utilizada seria a fotolinguagem e, em seguida, orientei que seriam passadas 13 imagens impressas com diferentes temáticas, das quais eles não tinham conhecimento prévio, e que deveriam escolher a que mais os representasse. Para fins da melhor compreensão do(a) leitor(a), explico que as imagens selecionadas representavam os seguintes temas: trabalho, felicidade, conflito, organização (logo da própria OSC), esforço, futuro, movimento, luto, crescimento, demissão e naufrágio, sendo que cada “tema” descrito tinha sido a palavra-chave utilizada para a filtragem das imagens e a escolha delas no banco de dados do Google Imagens; explicito que a seleção das imagens foi uma opção minha.

O que vale mencionar é que as temáticas tinham caráter positivo e negativo propositalmente a fim de que pudessem abarcar os diversos pensamentos e sentimentos provenientes da atividade e da elaboração do luto coletivo. As imagens foram passadas em sentido horário, de modo que todos os participantes tiveram contato com elas e alguns funcionários solicitaram selecionar duas imagens, o que consenti porque a finalidade do encontro era o resgate das próprias identificações de cada um e a elaboração do luto coletivo em relação à saída da organização, ou seja, limitá-los a uma imagem parecia contraproducente. Assim que as imagens que sobraram voltaram às minhas mãos, iniciei a discussão sobre quais foram os motivos das escolhas de cada um.

Nessa tarefa foi interessante que a maioria dos funcionários escolheram as imagens com temáticas positivas e as justificativas deles foram que estavam correndo atrás de seus sonhos (por exemplo, imagem de maratona de corrida), que se viam empregados no futuro (por exemplo, imagem de uma Carteira de Trabalho e Previdência Social, CTPS), que o futuro

era promissor (por exemplo, imagem de crianças olhando para o horizonte com binóculos) e afins; contudo, como a maioria deles escolheu duas imagens positivas, restaram apenas as de conteúdo negativo, que chegaram às mãos da última integrante do grupo; no dia, a última pessoa foi a coordenadora-gestora da OSC, que se recusou a escolher uma daquelas imagens. Ela enfatizou sua decisão explicando, a cada imagem, por que estas não a representavam, por exemplo, não ver conflito, falsidade e desunião entre a equipe. Entretanto, a última imagem que restou foi o próprio logo da OSC, que nenhum dos integrantes do grupo havia escolhido e que a coordenadora-gestora da equipe se recusou a escolher também porque “a OSC não me representa mais”.

Venho novamente com uma breve reflexão sobre minha experiência particular nesse estágio. Como comentei anteriormente, a coordenadora-gestora da OSC era uma conhecida pessoal que, posso afirmar, era apaixonada pela organização em que trabalhava. Nesse sentido, ouvi-la dizer que a organização não a representava mais me causou um estranhamento, mas como as notícias das demissões haviam sido formalizadas na semana anterior, me pareceu coerente que ela não se sentisse mais representada. Ainda assim, recordo-me de falar “Tá bom, então a OSC não te representa mais, qual imagem te representa?” e pedi aos funcionários que mostrassem as que selecionaram para ela. Desse modo, ela escolheu a imagem das crianças no telhado com o binóculo e justificou que enxergava a possibilidade de explorar um novo futuro, ter um horizonte de possibilidades e ser “mais”, pois precisava daquela situação de desligamento abrupto para poder sair da zona de conforto que estava nos últimos anos como coordenadora de equipe e se aventurar em outros objetivos, inclusive na pós em Gestão de Pessoas que tanto almejava. Se antes eu considereei sua fala uma surpresa e um estranhamento, essa justificativa apaziguou o estranhamento que senti, principalmente por saber que havia coerência entre o que foi dito e as aspirações pessoais e profissionais da coordenadora-gestora.

Para além do exposto, minha leitura é que a forma mais clara e, talvez, saudável da elaboração de um luto é se implicar e/ou investir em outros objetos — o que ela estava relatando em um contexto de perda de laços e, ainda, estava de acordo com o objetivo do grupo e do encontro.

Retomando o encontro, após a justificativa da coordenadora, os outros funcionários adicionaram comentários sobre a fala dela e, em especial, uma das funcionárias disse que escolheu a imagem da flor crescendo no asfalto porque acreditava que “Deus nos planta onde podemos crescer”. Em seguida, correlacionou todas as imagens escolhidas pelos companheiros de trabalho em um mesmo discurso. Essa interlocução entre as várias imagens pela fala da funcionária me fez crer que aquele era um ótimo momento para se encerrar o grupo — e não somente o encontro. Sendo assim, comuniquei que a fala dela tinha sido muito acertada e que na minha percepção o grupo operativo tinha atingido seus objetivos e, portanto, poderíamos ter o encerramento oficial do projeto na semana seguinte com um *coffee break*.

A escolha de encerrar o grupo após esse encontro se deu porque a funcionária que fez a última fala (sobre crescer em qualquer lugar, como a planta na imagem) era a mesma que, na primeira atividade guiada, ainda se imaginava indo para a OSC em 2 anos. Isso demonstrava o desenvolvimento individual que a funcionária teve ao longo dos encontros, no sentido de que apesar de ter um forte vínculo com a instituição atual, ela também se sentia pronta para trabalhar em outros espaços, o que era um dos objetivos do projeto. Ainda sobre isso, o encerramento do encontro após essa fala tinha a finalidade de um desfecho acolhedor, que serviria de sustentação para não só o encerramento do grupo, como também a próxima experiência profissional de todos.

O sexto encontro

Apesar do meu planejamento para que o encerramento do projeto interventivo fosse feito na sexta semana, descobri no dia anterior que as ansiedades tinham voltado a aumentar após o quinto encontro. Era curioso, para mim, como tinha saído na sexta-feira da OSC sabendo que o clima organizacional estava leve e tranquilo para voltar na quinta-feira com um “clima de enterro”. Essa mudança de atmosfera se deu principalmente porque a fala “a OSC não me representa mais” da coordenadora-gestora foi descontextualizada e estava sendo comentada pelos funcionários de modo informal (os cochichos e conversas de corredores estavam a todo vapor!).

Por isso, decidi que seria melhor encerrar o grupo na semana seguinte e oferecer um último encontro como um espaço para dar vazão às angústias relatadas ao longo da semana. Essa decisão, em especial, foi tomada porque o grupo é para a promoção e proteção da saúde mental dos funcionários e também um dispositivo institucional que abre espaço para a fala, para se dizer o que não é dito de maneira formal, isto é, era necessário que os comentários sobre os conflitos da equipe deixassem de ser “cochichos” e “fofocas” e passassem a ser elaborados a fim de diminuir ou mesmo encerrar as angústias despertadas pela atividade realizada no encontro anterior.

Para esse encontro, fiz questão de pontuar que eu mesma tive um “estranhamento” no encontro anterior e que o grupo também era um espaço para falar sobre esse conflito. Logo em seguida, um dos três funcionários que não estava presente no encontro mencionado perguntou ao grupo o que tinha acontecido e o funcionário que, com maior frequência assumia a função de porta-voz, respondeu citando a frase da coordenadora-gestora. A partir disso, os participantes falaram sobre os efeitos que tal frase havia despertado neles, como o funcionário referido dizendo que estava acostumado a sentir as dinâmicas como experiências aflitivas no início, mas que depois elas se tornavam apaziguadoras, enquanto o último encontro havia

tido a dinâmica contrária para ele (iniciou apaziguador e terminou angustiante); sua colega de trabalho comentou que “meu coração se partiu e estou catando os caquinhos”; já o outro funcionário disse que “eu tinha um pouco de esperança, mas se até a coordenadora tá jogando a toalha, eu também vou”.

Em contrapartida, uma das funcionárias expôs que a coordenadora-gestora não havia dito aquilo com o intuito de “jogar a toalha” e foi endossada por outra funcionária que disse que a coordenadora-gestora também estava sofrendo com a situação na OSC, inclusive por isso estava de licença médica, e que estavam colocando, enquanto equipe, muito peso nela. Outra funcionária, a que havia tido a fala de encerramento no encontro anterior, completou essa visão dizendo que “a OSC somos nós, mesmo se a coordenadora sair, alguém vai ser o novo líder”. Logo em seguida, o funcionário que não estava presente no encontro anterior pontuou que sentia o estranhamento no grupo há algum tempo; o que foi um eliciador para a funcionária, que é natural de outro país, dizer que ficaria até o último dia porque ela queria estar ali. A discussão seguiu e resgatei a fala de desfecho da funcionária no último encontro (sobre florescer em outros espaços) e também pontuei que todos ali estavam vivendo um luto e que os “altos e baixos” no momento eram esperados e válidos.

Conforme a discussão seguiu, percebi que houve uma descarga suficiente de angústia pela fala dos funcionários e decidi então verificar qual tinha sido o motivo para que os funcionários presentes no encontro anterior não tinham escolhido a imagem com o logo da OSC e isso pareceu chocá-los. Acredito que eles não tinham percebido esse fato até o momento em que lhes perguntei isso, mas penso que, talvez, essa autorreflexão tenha sido a pontuação que precisava para que o assunto “a OSC não me representa mais” fosse enterrado. Por fim, tentei novamente um manejo para garantir o encerramento acolhedor do grupo, dizendo que era preciso “desorganização para se organizar”, uma fala que em minha experiência pessoal fazia cada vez mais sentido.

Também assumi que a condução da técnica da fotolinguagem foi mal aplicada, dado que as discussões haviam se iniciado com figuras positivas, deixando as imagens negativas para o final. Nesse sentido, deixo ao(à) leitor(a) uma dica para aplicar essa técnica: deixe as imagens expostas e dê aos participantes do grupo um modo de selecioná-las sem que seja necessário retirá-las da exposição, isso pode até fazer com que duas ou mais pessoas escolham as mesmas imagens, gerando identificações e conseqüentemente o fortalecimento de vínculos.

O movimento percebido no dia era o de uma subdivisão no grupo entre os que estavam se sentindo abandonados com a fala da gestora e os que a estavam defendendo. Nesse sentido, a coordenadora que comumente ocupava o papel de líder estava agora ocupando o papel de bode-expiatório, conforme Amado (2014). Esse papel de bode-expiatório foi, inclusive, potencializado

pelo fato de ela estar com a licença médica, dado que sua ausência na organização despertou os medos e as fantasias originais de abandono. Esse é outro ponto muito relevante para análise, pois o líder seria a figura em quem o grupo deposita seus aspectos positivos, em quem confia e de quem espera por proteção. Dessa maneira, foi a primeira vez que notei o quão importante era a função da coordenadora-gestora, para além de sua função técnica. Acrescento aqui que a fala da funcionária sobre ficar até o último dia expressava uma questão sua, particular, mas que causou no grupo um suporte coletivo, pois ofereceu a ele o amparo esperado da coordenadora; como isso não era possível no momento (devido à licença médica e demissão), o papel de líder foi ocupado por essa funcionária, ao menos nesse encontro. Assim, as identificações positivas voltaram a estruturar e fortalecer as relações interpessoais do grupo.

O sétimo e último encontro

Novamente, fui embora da OSC na sexta-feira sabendo que o clima organizacional estava mais atenuado e voltei na quinta-feira encontrando outro clima melancólico. Soube, mais uma vez por meios informais, que estavam surgindo conflitos na equipe e que uma funcionária estaria ocupando a posição de sabotador (AMADO, 2014). Os detalhes não vêm ao caso desse relato, mas fiquei preocupada de que, se os encontros do grupo continuassem, haveria um embate entre os funcionários e “a sabotadora”, de modo que ela se tornasse alvo das agressividades e desafetos, ocupando também a posição de bode expiatório (AMADO, 2014). Isso, aliás, era contrário ao objetivo que tinha planejado para o projeto interventivo em primeiro lugar!

Portanto, permaneci com a decisão do encerramento do grupo operativo. De início, planejei expor o percurso do grupo, o movimento grupal feito por eles e apontar os desenvolvimentos individuais percebidos por mim. Para isso, perguntei aos funcionários se eles se recordavam quais tinham sido as atividades realizadas em cada encontro, sendo esse questionamento o disparador do encontro. Após as respostas, expliquei os motivos para aquelas atividades terem sido selecionadas e disse que o objetivo do atual encontro era a finalização do grupo, uma vez que todos tinham atingido os objetivos propostos e elaborados previamente. É claro que eu suprimi o fato que me preocupava sobre a fragmentação do grupo e os desafetos circulantes no OSC, afinal, falar disso seria dar reconhecimento ao movimento agressivo observado, pois eu estava em um lugar reconhecido institucionalmente (como coordenadora-facilitadora do grupo operativo), tal como apontado por Sólido (2008).

Desse modo, priorizei lembrar com eles os pontos essenciais do projeto interventivo do meu estágio, como o fato de que a ideia de realizar o grupo tinha sido da própria coordenadora da equipe, a mesma coordenadora que ultimamente os tinha feito se sentirem abandonados. Fiz questão de enfatizar esse detalhe porque mostrava para mim e, poderia mostrar para eles,

que a gestão estava consciente da saúde mental dos funcionários. Também destaquei que o trabalho em equipe dentro da organização era muito inspirador para mim e que por isso tinha aceitado realizar o grupo; minha intenção era lembrá-los que sua união era inspiradora e que havia recursos para que fosse restabelecida.

Após essa breve introdução, compartilhei com os funcionários minha leitura do movimento grupal observado: os dois primeiros encontros (o da dança com carretel de barbante e o das bexigas) tinham o objetivo de discutir o trabalho em equipe, como uma forma de incentivar principalmente o fortalecimento de vínculos (como rede de apoio) para eles mesmos no contexto da demissão coletiva; já os encontros três, quatro e cinco (dois com atividades guiadas e o da fotolinguagem) objetivavam que os funcionários pudessem se deparar com aspirações profissionais e identificações próprias, como um convite à reflexão de que o futuro poderia ser esperançoso e não somente carregado com o luto do desligamento; o sexto encontro, por sua vez, visava discutir os efeitos negativos do quinto encontro e diminuir as angústias provocadas por ele; e o sétimo — e último encontro — o de encerrar o ciclo do trabalho no grupo, ainda mais considerando que as notícias de desligamento já tinham sido repassadas. A cerimônia de encerramento planejada foi um *coffee break*, como forma de finalizar o grupo de maneira doce e afetuosa.

Minhas considerações finais

Confesso ter ficado muito contente com o desenvolvimento do projeto, apesar dos percalços percebidos e de seu encerramento, pois pude perceber aspectos do trabalho organizacional para além dos processos comuns do setor de Recursos Humanos e/ou Departamento Pessoal, como a dinâmica de trabalho entre o quadro de funcionários, a importância da figura do líder (gestor) e principalmente o impacto do aviso de demissões coletivas na dinâmica de funcionamento dos funcionários e da instituição.

Acredito que alguns pontos precisam ser destacados nesse relato. A começar pelo fato de o grupo ter sido um pedido da coordenadora-gestora da equipe, o que demonstra um enquadre institucional como mecanismo de defesa organizacional para propiciar o equilíbrio psíquico e dinâmico do grupo (DUARTE; CASTRO; HASHIMOTO, 2006; NAKAGUISHI; NAKAGUISHI, 2018). Além disso, acredito que o pedido se tratava de uma preocupação pessoal dela com seus colegas de trabalho, o que já era um diferencial ao analisar o tipo de vínculo que a gestão estabelecia com os funcionários, um vínculo sem autoritarismo.

Além disso, foi interessante observar que havia o sentimento de confiança entre os funcionários, de modo que eles se autorizavam a compartilhar experiências individuais no espaço coletivo confiando que o grupo iria “segurar as pontas”, como colocado por Lafraia e

Castanho (2021). Dessa maneira, o grupo pode ser compreendido como um recurso que ofertou estabilidade e segurança aos funcionários da instituição, agindo como função materna de acolhimento, cuidado e suporte. E é claro que a função materna só é estabelecida a partir de um vínculo forte e promissor.

Para além disso, por se tratar de uma OSC submetida às diretrizes da organização financiadora/mantenedora, é crítico pontuar que as questões políticas da gestão pública são um fator externo que influencia a saúde mental dos trabalhadores da Assistência Social. Não foi feito um projeto de desligamento dos funcionários iniciado pela própria instituição, mas sim um comunicado abrupto externo de que os vínculos trabalhistas de 10 funcionários (só nessa OSC) seriam cortados, sem oferecer qualquer amparo para além do seguro-desemprego. É em razão desse fato que considero o projeto desenvolvido como um bom projeto, uma vez que, a partir dele, foi oferecido amparo aos funcionários no contexto de luto acerca da perda do trabalho e dos vínculos sociais correlatos.

Essa experiência, então, foi proveitosa porque consegui observar, na prática, o movimento grupal frente a destinos incertos, evidenciando estados infantis primitivos de abandono e a magnitude de ações que abarcam o sofrimento coletivo, principalmente em um contexto de demissão coletiva e/ou em massa. No caso, de uma maneira ou de outra, o grupo operativo promoveu a melhoria do bem-estar psíquico de seus membros, tal como citado por Castanho (2012).

É a partir desse relato que destaco a importância de psicólogos e estagiários de Psicologia ocuparem os espaços das organizações, sejam elas dentro ou fora do “*mundo bussiness*”, pois em qualquer lugar formado e conduzido por pessoas é preciso que se tenha uma equipe com olhar atento a elas também e não só ao produto e/ou serviço ofertado.

Quanto à reflexão da importância dos vínculos interpessoais para a minha experiência de estágio, acredito ter ficado claro que esse estágio obrigatório tratou dos vínculos que formamos, fosse o meu com a coordenadora-gestora, o dela com os funcionários, o dos funcionários entre si mesmos, o da instituição com eles e ainda o da prefeitura com a Organização de Sociedade Civil.

É seguro afirmar que cada um desses vínculos teve uma particularidade, a qual conduziu a vivência diversa para aqueles embrenhados nessa “*teia*”, mas destaco que, por se tratar de um relato da minha experiência, tenho o dever de postular que esse vínculo de estagiária perdurou. Digo que tal vínculo perdurou porque a OSC onde foi realizado o estágio conseguiu submeter dois programas sociais para 2022, os quais foram aceitos e assim houve o convite feito a mim para integrar, oficialmente, seu quadro de funcionários. O que antes era inacessível, como o número pessoal dos funcionários, agora é um detalhe corriqueiro por ter as mensagens diárias de bom dia no grupo de WhatsApp dos funcionários.

Finalizo desejando ao leitor(a) uma vivência semelhante em suas experiências profissionais, porque acredito que os relatos de experiência devem servir de suporte para outros profissionais da área e *suporte* me lembra cuidado, rede de apoio e, principalmente, o estabelecimento de vínculos.

Referências

AMADO, G. Os processos psíquicos no interior dos grupos de trabalho: para além de Bion e Pichon-Rivière. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, p. 97-110, 2014.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CASTANHO, P. de C. G. Uma introdução aos grupos operativos: teoria e técnica. **Revista do NESME**, v. 9, n. 1, p. 1-60, 2012.

CASTANHO, P. de C. G. Sobre como trabalha um analista ao coordenar um grupo. **Revista do NESME**, v. 11, n. 2, p. 1-52, 2014.

DUARTE, D. A.; CASTRO, M. D.; HASHIMOTO, F. Psicologia do trabalho e psicanálise: uma possibilidade de compreensão do sofrimento psíquico. **Anais do XIX Encontro de Psicologia de Assis**, v. 19, 2006.

FERREIRA, A. I.; MARTÍNEZ, L. F. **Manual de diagnóstico e mudança organizacional**. Lisboa, Portugal: RH editora, 2015. p. 29-57.

FREUD, S. O mal-estar da civilização. In: FREUD, S. **O mal-estar da civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos**. (Sigmund Freud, Obras Completas, vol. 18). São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

LAFRAIA, L. M.; CASTANHO, P. Sonha-se em equipe? **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica** [online], v. 24, n. 1, p. 82-90, 2021.

LUCCHIARI, D. H. P. S. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. 7. ed. São Paulo: Summus, 1993.

NAKAGUISHI, A. V.; NAKAGUISHI, M. V. **Psicanálise nas empresas: saúde mental dos trabalhadores**. Faculdade Sant'Ana, Ponta Grossa, v. 4, p. 23-36, 2018.

NASCIMENTO, T. M. de; GALINDO, W. C. M. Grupo operativo em centros de atenção psicossocial na opinião de psicólogas. **Pesquisas e práticas psicossociais**, São João del Rei, v. 12, n. 2, maio/ago. 2017.

POMBANI, R. Sob uma redoma de vidro: do trabalho perfeito à satisfação das diversidades. *In*: CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

PICHON-REVIÈRE, E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

SÓLIO, M. B. Comunicação e poder nas organizações. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 207-222, jul./dez. 2008.

VACLAVIK, M. C.; PITHAN, L. H; AVILA, V. P. d'; BIANCHINI, C.; ANTUNES, E. D. D. Demissão: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos. **ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, out. 2017.

Ações de promoção de saúde, diversidade e inclusão em uma *fintech*

Camila Gabriela Marques da Assumpção Renzi
Mário Lázaro Camargo

Introdução

A Organização Mundial da Saúde (OMS) (BURTON, 2010) destaca a existência de um grande vínculo relacional entre trabalho e a saúde do trabalhador. Segundo tal organização, a saúde do trabalhador implica uma visão integral do ser humano e deve considerar, portanto, sua saúde física, mental e social, indo além do conceito de ausência de doenças. A OMS também considera que a saúde do trabalhador só é possível em organizações saudáveis no que tange a sua forma de funcionamento e realização de planos e alcance de suas metas; e também considera que um local de trabalho saudável deve incluir estratégias de promoção e prevenção de saúde. Segundo o Consortium for Organizational Mental Healthcare (2009 *apud* BURTON, 2010, p. 28),

[...] fatores do local de trabalho podem aumentar a probabilidade de ocorrência de transtornos mentais, agravar os transtornos já existentes [...] podem contribuir para sofrimento mental (desmoralização, humor deprimido, ansiedade, *burnout*, etc.). O sofrimento mental pode não chegar a se tornar um transtorno mental diagnosticável, e ainda assim, ser uma fonte de sofrimento considerável para o trabalhador.

Quando abordamos o tema saúde e saúde mental, é importante destacar que diferentes grupos de pessoas são afetados de maneira qualitativa e quantitativamente diferentes. As “minorias”, termo que a seguir explicaremos, são um desses grupos, sendo consideradas

[...] um grupo humano ou social que esteja em uma situação de inferioridade ou subordinação em relação a outro, considerado majoritário ou dominante. Essa posição de inferioridade pode ter como fundamento diversos fatores, como socioeconômico, legislativo, psíquico, etário, físico, linguístico, de gênero, étnico ou religioso. (PAULA; SILVA; BITTAR, 2017, p. 3842).

As minorias ocupam na sociedade uma posição desprivilegiada, o que as coloca em uma situação de vulnerabilidade, ou seja, são uma população mais suscetível a ter problemas de saúde (BERTOLOZZI *et al.*, 2009).

O modelo de Estresse de Minorias, um conceito que começou a ser estudado com foco na população LGBTQIAP+, mas que pode ser generalizado para outros grupos, considera que o *stress* decorrente de situações vivenciadas pelas minorias impacta diretamente em sua saúde, gerando disparidades de saúde. Disparidades de saúde podem ser definidas como as diferenças de condições de saúde que grupos minoritários possuem quando comparados à maioria da população (CARTER-POKRAS; BAQUET, 2002).

Merritt *et al.* (2006) e Utsey e Hook (2010) citam em seu estudo (*apud* CORRERO; NIELSON, 2019) algumas das disparidades decorrentes do *stress* de minorias, por exemplo: minorias raciais possuem disparidades de saúde atribuídas a estressores relacionados à raça, como discriminação e racismo internalizado; deterioração psicológica e envelhecimento acelerado são consequência de um *stress* crônico decorrente da desigualdade social enfrentada por minorias ao longo da vida (GERONIMUS, 1992; MCEWEN; GIANAROS, 2010 *apud* CORRERO; NIELSON, 2019); e o mesmo acontece com outras minorias que sofrem discriminação étnica (LAUDERDALE, 2006 *apud* CORRERO; NIELSON, 2019) e etária (ALLEN, 2016 *apud* CORRERO; NIELSON, 2019).

Além do contexto discriminatório afetar a saúde mental dessa população, o desemprego é outro fator relevante. Os achados da meta-análise de Paul e Moser (2009) apoiam a suposição de que o desemprego não apenas está relacionado ao sofrimento mental como também o causa.

É preciso ressaltar o fato de que minorias são a parcela da população brasileira mais impactada pelo desemprego no país, entre alguns exemplos: taxa de desemprego entre mulheres no primeiro trimestre de 2021 foi 46,7% maior que a dos homens (SILVEIRA; ALVARENGA, 2021). Um dos principais indicadores do mercado de trabalho, a taxa de desocupação, foi, em 2019, de 9,3% para brancos e 13,6% para pretos ou pardos. Entre as pessoas ocupadas, o percentual de pretos ou pardos em ocupações informais chegou a 47,4%, enquanto entre os trabalhadores brancos foi de 34,5%. Estes dados revelam a diferença e o grau de exposição à discriminação desse segundo grupo comparado ao primeiro e justifica a razão pela qual tal condição (ser preto ou pardo no Brasil) é considerada como de maior vulnerabilidade (SARAIVA, 2020).

Se considerarmos que o desemprego aumenta a chance de sofrimento psíquico e as minorias são as mais afetadas pelo desemprego, somado à maior chance de adoecimento mental a qual essa população já está exposta devido aos preconceitos constantemente sofridos fora e dentro do mercado de trabalho, torna-se urgente pensar em estratégias para a diversidade e inclusão desse público no mercado de trabalho, além de ações que visem a manutenção de sua saúde mental e segurança psicológica quando já estão inseridos neste ambiente.

O conceito de diversidade pode ser entendido como uma mistura de pessoas com diferentes identidades – de sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua – interagindo dentro da organização (FLEURY, 2000), ou seja, ele está mais associado à variabilidade demográfica da população. Já o conceito de inclusão foca no quanto o trabalhador é realmente envolvido e integrado aos processos e sistemas organizacionais (ROBERSON, 2006). Em outras palavras, quando temos um ambiente organizacional demograficamente diverso, é preciso entender e questionar: toda a população diversa está tendo acesso às mesmas possibilidades

de crescimento de carreira? Elas são bem avaliadas em seu desempenho? O ambiente favorece sua saúde ou seu adoecimento mental? Elas se sentem pertencentes àquele grupo e satisfeitas com seu trabalho? Têm acesso a cargos de liderança e são remuneradas de forma semelhante àqueles que não integram o grupo minoritário?

As estratégias de promoção e prevenção de saúde para todos os trabalhadores se tornam muito importantes nesse contexto. E as estratégias de D&I – Diversidade e inclusão são mais importantes ainda, uma vez que podem focar na promoção e prevenção de saúde para uma população mais vulnerável ao risco de adoecimento.

As políticas de atenção à diversidade são importantes para trazer e manter um público demográfico mais diverso. Políticas de inclusão são igualmente importantes para que esse público diverso tenha um ambiente de trabalho saudável, favorável ao desenvolvimento de suas atividades e no qual não sofram discriminação.

O presente trabalho relata atividades com foco em saúde, saúde mental e também atividades voltadas para a diversidade e inclusão.

1. Caracterização da organização e do estágio

O estágio foi realizado na empresa Spin Pay, *fintech* com foco em produtos de pagamento, da cidade de São Paulo. Tal empresa possui história recente no mercado, sua fundação ocorreu em 2018 e o lançamento do seu produto no mercado ocorreu em 2019. No período em que o estágio foi realizado – maio de 2021 a fevereiro de 2022 – a *startup* foi adquirida pelo Nubank, outra *fintech* da cidade de São Paulo.

A aquisição tem culminado em um ambiente organizacional de rápido crescimento, o que influencia diretamente a área de gestão de pessoas, que teve grande parte dos seus esforços focados em recrutamento e seleção.

No início do período de estágio (maio de 2021), a empresa possuía um total de 29 colaboradores; ao final (fevereiro de 2022), a empresa contava com aproximadamente 60. No setor de gestão de pessoas, no início do estágio, havia dois colaboradores (gestor e estagiária), e ao final o setor estava com cinco colaboradores e previsão de continuar aumentando devido ao volume de demandas e a suas complexidades.

Devido à pandemia causada pelo Covid-19 e à natureza de trabalho da empresa de tecnologia possibilitar o trabalho remoto, todo o período de estágio foi realizado remotamente, uma vez que toda organização nesse período adotou este modelo de trabalho. Esse período de trabalho à distância foi facilitado por ferramentas de comunicação digital como Slack e Google Meet, não havendo grandes prejuízos no contato com os colaboradores. Foram também fornecidos

equipamentos necessários para realização de trabalho remoto para todos os colaboradores (*notebooks*) e, em dezembro de 2021, iniciou-se o pagamento de um benefício de auxílio *home office*, um valor pago mensalmente para auxiliar colaboradores com despesas advindas do trabalho remoto (internet, energia, etc.).

O estágio estava vinculado à área de gestão de pessoas, internamente chamada de *área de People* e abarcou uma ampla gama de atividades: atividades de folha de pagamento, atividades relacionadas à manutenção de clima e cultura organizacional, comunicação interna, recrutamento e seleção, apoio de lideranças no desenvolvimento de colaboradores.

Esse relato versará sobre atividades que foram desenvolvidas com foco em promoção de saúde mental geral e com foco em D&I (diversidade e inclusão), promoção de informação sobre o tema *diversidade e inclusão* e propostas de ações afirmativas.

2. Justificativa

As atividades foram realizadas como ações pontuais decorrentes de demandas dos próprios colaboradores e lideranças para se realizar ações sobre os temas aqui discutidos. Estas demandas, junto à preexistência de um espaço e cultura abertos para discussões de temas diversos, permitiram que fossem propostos projetos e atividades para trazer o assunto para as discussões e o dia a dia da organização.

3. Objetivos

3.1. Objetivo geral

O objetivo das atividades como um todo foi criar um espaço aberto para discussão sobre saúde mental e diversidade, fomentando uma cultura favorável ao tema e trazendo informações importantes para os funcionários.

3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos serão especificados no relato de cada atividade (tópico 4).

4. Atividades realizadas

4.1. Palestra sobre relações de gênero e violência doméstica

4.1.1. Objetivo

Uma vez que o acesso à informação é considerado um direito fundamental e instrumental no combate à desigualdade de gênero, violência e discriminação (PAES, 2016), o objetivo da atividade foi, a partir do fornecimento de informações apoiadas por evidências, capacitar os funcionários da empresa a reconhecer e identificar contextos de violência e desigualdade de gênero, seja em suas próprias vivências ou nas vivências de pessoas próximas, bem como aprenderem a dar suporte a uma vítima de violência, as encaminhando para redes de atendimento mais adequadas.

4.1.2. Metodologia

Foi utilizado o modelo de palestra expositiva, com momentos de atividades interativas para os participantes, visando facilitar a compreensão e o engajamento sobre o tema. A duração total foi de 1h30 e a palestra foi composta por três partes:

Parte 1: Apresentação de dados sobre equidade de gênero, com objetivo de sensibilizar e demonstrar a diferença ainda existente de tratamento e de como são vistos homens e mulheres socialmente;

Parte 2: Caracterização e definição de violência de gênero – o que é violência e violência de gênero; tipos de violência (física, psicológica, patrimonial, sexual, moral); ciclos de abuso com objetivo de esclarecer o que é violência e auxiliar em sua identificação;

Parte 3: Como ajudar uma mulher vítima de violência de gênero – importância do suporte social, atenção a fatores de dependência da mulher em relação ao abusador (tem suporte financeiro, tem rede de apoio, tem filhos com agressor, está fragilizada psicologicamente?) e redes nas quais a mulher pode pedir ajuda.

4.1.3. Resultados

A palestra contou com a participação de 95% dos colaboradores da empresa, os quais foram participativos durante o evento, explicitando terem aprendido mais sobre o tema após sua participação.

4.2. Palestra sobre saúde mental e prevenção ao suicídio

4.2.1. Objetivo

O objetivo da palestra foi trazer informações sobre saúde mental, capacitando os colaboradores a identificarem fatores de risco e de prevenção à saúde mental e especificamente ao suicídio, bem como informações sobre ações que podem ser tomadas quando fatores de risco são identificados.

A informação e capacitação para identificação de contextos de risco, bem como capacitação para lidar com esses fatores, é uma estratégia de prevenção de saúde importante. De acordo com a OMS (2000), o aumento da percepção e da disseminação de informação apropriada são elementos essenciais para os programas de prevenção ao suicídio.

4.2.2. Metodologia

Foi utilizado o modelo de palestra expositiva, permitindo-se espaço para manifestação de dúvidas, comentários e interações ao longo de toda apresentação. A duração total foi de 1h30 e apresentou o seguinte conteúdo programático:

1. Breve visão sobre as alterações da visão social a respeito do suicídio ao longo da história;
2. Suicídio como fenômeno social e não apenas individual;
3. Fatores de risco para suicídio de acordo com a OMS;
4. Fatores de proteção para o suicídio de acordo com OMS;
5. Diferenciação entre fator de risco e sinal de alerta;
6. Como identificar o risco de suicídio e abordá-lo?;
7. Saúde Mental e trabalho: fatores de proteção, assédio, *burnout*, *home office*;
8. Saúde mental e redes sociais: riscos das redes para a saúde e como fazer um uso saudável.

4.2.3. Resultados

A palestra contou com a participação de 95% dos funcionários, além da colaboração e do engajamento de grande parte dos participantes.

4.3. Criação de cartilha interna com conteúdo informativo sobre população LGBTQIAP+

4.3.1. Objetivo

Informar mais os funcionários sobre o tema diversidade de gênero e orientação sexual, permitindo uma cultura onde discussões saudáveis e respeitadas sobre o assunto pudessem ocorrer.

4.3.2. Metodologia

Foi criado um formulário no qual colaboradores poderiam enviar quaisquer dúvidas que tivessem sobre o movimento LGBTQIAP+. Foi esclarecido que todo tipo de dúvida seria bem-vinda e deu-se a possibilidade de enviar dúvidas de modo anônimo para que os funcionários não tivessem vergonha ou medo de realizar perguntas.

O formulário trouxe informações importantes sobre quais as necessidades dos colaboradores em relação ao tema. Houve dúvidas sobre os significados das letras da sigla “LGBTQIAP+”, além de sugestões de colaboradores já engajados nas discussões do tema, incluindo explicações sobre diferença entre gênero e sexualidade.

A elaboração do material considerou as dúvidas e sugestões trazidas pelos participantes e também a importância de mais informações sobre o tema.

4.3.3. Resultados

O resultado foi a criação de um material interno, disponível para qualquer colaborador, em plataforma utilizada internamente para fixação de informações.

O material interno assumiu a forma de uma cartilha informativa que apresentava informações sobre o movimento LGBTQIAP+.

As informações abordadas no material produzido foram:

1. A diferença entre identidade de gênero e sexualidade;
2. O que significam as iniciais da sigla LGBTQIAP+?;
3. Por que junho é o mês no qual se comemora o Orgulho LGBTQIAP+?;
4. Dados sobre a realidade da população LGBTQIAP+ no Brasil hoje;

5. Por que existe Orgulho LGBTQIAP+ e não existe “Orgulho Hétero”?;
6. Sugestões de conteúdos sobre a temática bem como *sites* de pessoas LGBTQIAP+ que são referência no assunto.

4.4. Implantação de estrutura que permitisse a criação de vagas afirmativas e criação de vaga afirmativa para a população LGBTQIAP+

4.4.1 Objetivo

Inserir nos processos de recrutamento e seleção a possibilidade de trazer um público mais diverso para a organização de forma ativa, considerando as regras legislativas relacionadas ao tema como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

4.4.2. Metodologia

A empresa utiliza-se de uma plataforma *Applicant Tracking System* (ATS) para recrutamento e seleção, que permite o tratamento eletrônico de dados nos processos seletivos.

O primeiro passo para implantação de uma estrutura de criação de vagas afirmativas foi entrar em contato com a plataforma ATS para entender se ela permitiria a coleta de dados sobre diversidade de acordo com as regras da LGPD, pois estes dados são considerados sensíveis.

Dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural. (BRASIL, 2018).

Foram obtidas todas as informações com a plataforma, a qual havia acabado de implantar uma solução de diversidade – um módulo que permite coletar dados de diversidade dos candidatos, seguindo todas as regras e padrões da LGPD, dentre elas, a coleta de dados ser opcional para o candidato, garantia do sigilo e proteção dos dados, garantia para o candidato de que ele pode solicitar o apagamento dos dados a qualquer momento.

Após obtenção de todas as informações, iniciou-se junto à liderança e ao departamento de *marketing* o planejamento da criação e divulgação da vaga: quais canais específicos para o público LGBTQIAP+ poderiam ser parceiros na divulgação da vaga e como ela seria divulgada nas redes sociais da empresa.

Decidiu-se divulgar a vaga afirmativa nas redes sociais da organização, além da parceria com a Transempregos – plataforma de divulgação de empregos específicos para pessoas trans.

4.4.3. Resultados

A vaga apresentou inscrição de 249 candidatos e recebeu avaliação positiva dos entrevistados. Estes relataram que o fato de a vaga ser direcionada para a população LGBTQIAP+ os incentivou a se inscrever. Sendo assim, tal estratégia mostrou ser uma ferramenta de atratividade para o público diverso, além de permitir o aumento da diversidade da organização.

4.5. Suporte do time de *marketing* à criação de cartilhas sobre informações com foco em prevenção e promoção de saúde

O departamento de *marketing* é um dos principais responsáveis por comunicações internas na organização e uma das atividades realizadas pela equipe são comunicações em datas especiais e incentivo às discussões de temas em saúde, como Outubro Rosa e Novembro Azul.

Por meio do conhecimento em saúde amplo que um psicólogo organizacional e do trabalho tem, a equipe de *marketing* solicitou o apoio da estagiária, que deu suporte à elaboração do material, promovendo informações em saúde para que as produtoras de conteúdo pudessem embasar as sugestões de cuidados aos colaboradores.

4.5.1. Objetivo

A criação de cartilhas foi feita com o objetivo de fornecer informações sobre prevenção em saúde, incentivando o autocuidado, sem deixar de apontar uma visão crítica sobre a prevenção.

4.5.2. Metodologia

Foi produzido material informativo baseado em dados sobre casos de câncer, bem como informações sobre possibilidade de tratamento e cura, além de informações sobre as vantagens de detecção precoce.

Também foram dadas informações sobre como a prevenção pode ser feita de maneira integrativa – considerando cuidados alimentares ao longo da vida, por exemplo – e apresentando-se uma visão crítica em relação ao excesso de exames. Apresentando-se uma visão de cuidado e prevenção em saúde integral.

Após o conteúdo do material ser produzido, a equipe de *marketing* solicitou à equipe de *design* que ele fosse formatado de forma visualmente atrativa.

4.5.3. Resultados

O material foi disponibilizado aos colaboradores em formato PDF nos canais de comunicação internos, tornando tal conteúdo acessível e com potencial para impactar positivamente a qualidade de vida.

5. Considerações finais

Todas as atividades citadas aqui e realizadas com foco em saúde, saúde mental, diversidade e inclusão foram realizadas de maneira pontual, conforme se percebeu demanda ou necessidade dos colaboradores e/ou gestores, e também devido ao incentivo de datas comemorativas como Mês do Orgulho LGBTQIAP+, Setembro Amarelo, Outubro Rosa e Novembro Azul.

As atividades não estavam ligadas a uma estratégia organizacional de promoção e prevenção em saúde e diversidade e inclusão e é importante ressaltar que, apesar de não ter havido uma estratégia específica com foco nesse tema, a abertura e o incentivo da cultura organizacional foram de extrema relevância para que estas atividades ocorressem. Como resultado têm-se não apenas mantido, mas também aumentado cada vez mais uma cultura aberta a essas discussões.

As atividades também influenciaram a percepção da alta liderança na necessidade de se criar de fato uma estratégia de longo prazo, que vá além de ações pontuais, ativa e direcionada a públicos minoritários. Isso foi feito junto a colaboradores aliados às pautas minoritárias, tendo como resultado o início da formação de um comitê de diversidade. Esse comitê foi apoiado por líderes e também deu início ao planejamento de um censo de diversidade que permitirá a coleta de dados que embasarão métricas para o planejamento de futuras ações.

Referências

BERTOLOZZI, M. R. *et al.* Os conceitos de vulnerabilidade e adesão na Saúde Coletiva. **Rev. Esc. Enferm. USP**, v. 43, n. esp. 2, p. 126-130. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/DNNmfp9NWtbLcs5WsDwncrM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 3 mar. 2022.

BURTON, J. **Healthy Workplace Framework and Model**: Background Document and Supporting Literature and Practices. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland. 2010. Disponível em: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf. Acesso em: 3 mar. 2022.

CARTER-POKRAS, O.; BAQUET, C. What is a "health disparity"? **Public Health Rep.**, v. 117, n. 5, p. 426-434. 2002. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1497467/pdf/12500958.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.

CORRERO, A.; NIELSON, K. A Review of Minority Stress as a Risk Factor for Cognitive Decline in Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender (LGBT) Elders. **Journal of gay & lesbian mental health**, v. 24, n. 1, p. 2-19, 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7531820/#R13>. Acesso em: 3 mar. 2022.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas.**, v. 40, n. 3, p. 18-25. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 3 mar. 2022.

OMS. Prevenção do suicídio: um manual para profissionais da saúde em atenção primária. **Transtornos Mentais e Comportamentais**. Genebra: Departamento de Saúde Mental. 2000. Disponível em: https://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/en/suicideprev_phc_port.pdf. Acesso em: 3 mar. 2022.

PAES, B. **Acesso à informação e direito das mulheres**. São Paulo: Artigo 19, 2016. Disponível em: <https://artigo19.org/wp-content/blogs.dir/24/files/2016/12/Acesso-%c3%a0-Inforna%c3%a7%c3%a3o-e-Direitos-das-Mulheres.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.

PAUL, K. I.; MOSER, K. Unemployment impairs mental health: Meta-analyses, **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 3, p. 264-282, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879109000037>. Acesso em: 3 mar. 2022.

PAULA, C. E. A.; SILVA, A. P.; BITTAR, C. M. L. Vulnerabilidade legislativa de grupos minoritários. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 12, p. 3841-3848. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320172212.24842017>. Acesso em: 3 mar. 2022.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. **Group and Organization Management**, v. 31, p. 212-236, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601104273064>. Acesso em: 3 mar. 2022.

SARAIVA, D. **Trabalho, renda e moradia:** desigualdades entre brancos e pretos ou pardos persistem no país. Agência IBGE Notícias. Estatísticas sociais. 2020. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29433-trabalho-renda-e-moradia-desigualdades-entre-brancos-e-pretos-ou-pardos-persistem-no-pais>. Acesso em: 3 mar. 2022.

SILVEIRA, D.; ALVARENGA D. **Taxa de desemprego entre mulheres atinge recorde de 17,9%.** G1. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/27/taxa-de-desemprego-entre-mulheres-atinge-recorde-de-179percent.ghtml>. Acesso em: 3 mar. 2022.

Protocolo para avaliação dos fatores de riscos psicossociais e da cultura organizacional

Matheus Elias Crespilho Tarzoni
Edward Goulart Junior

1. Introdução

O trabalho é o pilar da nossa civilização e é por meio dele que conseguimos nossa subsistência. As organizações, porém, são as responsáveis pela gestão dos trabalhadores e, nesse sentido, qualquer variável organizacional que possa trazer algum impacto na vida e nas atividades do trabalhador é de altíssima relevância. Neste capítulo, apresentaremos um protocolo para avaliação da cultura e dos fatores de risco psicossociais de uma organização, que acabam por afetar a vida dos trabalhadores. A presença de riscos psicossociais nos ambientes de trabalho coloca em risco a saúde mental dos trabalhadores, bem como seu desempenho e os resultados organizacionais.

O capítulo tem por objetivo apresentar um instrumento para avaliação de riscos psicossociais presentes no contexto de trabalho, como também, um instrumento para avaliar pressupostos da cultura organizacional presentes nesse contexto. A aplicação dos instrumentos aliados a um estudo estatístico correlacional poderá revelar aspectos da cultura que atuam como fatores de risco psicossocial no contexto pesquisado.

1.1. Fatores psicossociais

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2019), os Fatores Psicossociais no Trabalho (FPT) são apontados por diferentes agências internacionais como um dos principais desencadeantes do adoecimento psíquico entre os trabalhadores, onde o estresse ganha papel de destaque. Segundo a OIT, o PRIMA-EF (The European Framework for Psychosocial Risk Management) é um guia de referência sobre os principais fatores de riscos psicossociais, destacando alguns que se relacionam ao conteúdo do trabalho, à carga e ao ritmo do trabalho, ao horário de trabalho, às formas de controle, às condições do ambiente e aos equipamentos, à cultura organizacional, às relações interpessoais no trabalho, ao desenvolvimento da carreira e à interface trabalho-casa.

Os fatores psicossociais podem comprometer ou contribuir com o aprendizado, o desenvolvimento, a produtividade e a saúde dos trabalhadores. Nesse sentido, aqueles que protegem (fatores de proteção) são os que mantêm o bom desenvolvimento e a saúde dos trabalhadores. Por outro lado, aqueles que expõem os trabalhadores a condições precárias (fatores de riscos) são os responsáveis por prejudicá-los (ZANELLI; KANAN, 2018).

Riviera-Rojas, Ceballos-Vasques e Gonzáles-Palacios (2021) explicam que as condições inerentes ao trabalho relacionadas com o tipo de organização e o conteúdo e execução da tarefa que afetam a saúde e o bem-estar do trabalhador são chamados riscos psicossociais do trabalho e, segundo os autores, estão afetando muitas pessoas em todo o mundo. Os autores

informam que a Organização Mundial da Saúde (OMS) afirmou que ambientes de trabalho com maior nível psicossocial, quantitativo, emocional e as demandas de dupla presença (conflito trabalho-família), associam-se à menor satisfação no trabalho e menor qualidade nos serviços prestados.

Zanelli e Kanan (2018) argumentam que, assim como agentes biológicos, físicos e químicos têm seus riscos de danos ao trabalhador, os fatores de risco psicossociais também têm. São esses riscos que vão impactar a saúde física e mental do trabalhador e minimizar sua qualidade de vida, bem-estar e desempenho no trabalho e devem receber a devida atenção por parte das organizações de trabalho. Os fatores de proteção psicossocial também são muito importantes para a prevenção de ocorrências negativas nos contextos de trabalho, apesar de estes serem menos abordados na literatura (CARLOTTO; CRUZ; GUILLAND; ROCHA; DALAGASPERINA; ARIÑO, 2018). Zanelli e Kanan (2018) comentam sobre a existência de organizações saudáveis que promovem e fortalecem os fatores de proteção psicossocial. Para os autores, essas organizações são aquelas que valorizam o bem-estar individual e coletivo, promovendo um ambiente saudável e produtivo.

Outro aspecto relevante e que influencia a presença dos fatores de riscos psicossociais nos contextos de trabalho é a predominância de alguns aspectos nocivos da cultura organizacional.

1.2. Cultura organizacional

De acordo com Schein (2009), a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca e que, ao mesmo tempo, é criado e modelado por nossas relações, possuindo um conjunto de rotinas, normas e regras que direcionam e limitam o comportamento. Na visão do autor, qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. Para ele, a maneira como a cultura se manifesta depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas compartilhadas.

Fiorese e Martinez (2016) explicam que as organizações são formadas por pessoas que se relacionam entre si, traduzindo sentimentos, gerando crenças e difundindo valores, cada uma a seu modo. Para os autores, o emaranhado desse relacionamento define a maneira de ser, de atender, de envolver e de trabalhar em uma organização.

Segundo Ferreira e Assmar (2008), a cultura de uma empresa é composta por valores, princípios, rituais, padrões comportamentais, crenças, pressupostos básicos e artefatos que influenciam as mais variadas atividades realizadas pelos integrantes dos diversos grupos e subgrupos que compartilham da mesma cultura.

Não por acaso, os seres humanos se organizam em grupos já há muito tempo. Mais do que isso, os humanos sempre trabalharam juntos e coordenaram esforços centrados em organização e autoridade. Um exemplo de organização complexa com uma cultura particular que fez parte da história humana são os mosteiros, onde as divisões de tarefas e das atividades eram atreladas ao envelhecimento dos membros (NICHOLSON, 2012). Nota-se dessa forma como as estratégias de gestão estão alinhadas a diferentes estilos de culturas organizacionais desde muito tempo. Além disso, segundo Carrasco, Carrasco e Carrasco (2021), a cultura organizacional recebe influência da região do país (nível macro), como também do estado e cidade (nível meso) onde a organização se localiza. Para os autores, a dimensão geográfica tem forte influência na cultura organizacional.

1.3. Intersecções entre a cultura organizacional e os fatores psicossociais

Apesar dos fatores psicossociais sofrerem influência da percepção e das interpretações do indivíduo sobre as condições favoráveis, ou não, do trabalho, eles ainda continuam sujeitos aos fatores extrínsecos que podem se constituir enquanto fatores de risco e de proteção. Seguindo o raciocínio elaborado por Reis, Fernandes e Gomes (2010), numa organização em que se exige muito do trabalhador e cujo esforço tem baixo índice de compensação, há uma probabilidade maior de haver um aumento no seu nível de estresse. Percebe-se dessa forma que a relação com o trabalho e com as políticas de gestão da organização (elemento da cultura organizacional) pode, de fato, comprometer a condição psicológica dos indivíduos. Para Pires (2020), estudos sobre o bem-estar dos trabalhadores estão relacionados com determinantes da cultura organizacional, por exemplo, os momentos de *happy hour*, a prática de ginástica laboral, oferecimento do café da manhã em conjunto, as possibilidades de conversas informais no trabalho, entre outros. Para o autor, a integração e o fortalecimento do grupo providos de tais práticas podem se configurar como um aspecto muito positivo para saúde e bem-estar do trabalhador, sendo que a ausência desses elementos pode influenciar o senso de pertencimento e a motivação de forma negativa. Os estilos de liderança aplicados na organização, aspecto relevante da cultura organizacional, são potenciais influenciadores da presença de fatores de risco ou de proteção psicossocial.

O ambiente de trabalho deve ser sempre provedor de aspectos motivadores e de satisfação contribuindo para diminuir os riscos psicossociais, já que a qualidade de vida e a saúde do trabalhador devem ser privilegiadas nas ações de gestão organizacional. No estudo de Silva, Wendt e Argimon (2017), os autores aplicaram o Questionário Psicossocial de Copenhague I (COPSOQ I) em 1615 trabalhadores brasileiros. Segundo os resultados da pesquisa, os fatores do trabalho (produção e tarefas, recursos do trabalho, relações interpessoais e gestão)

relacionaram-se com os da qualidade de vida (saúde e bem-estar, satisfação com o trabalho) de forma significativa (SILVA; WENDT; ARGIMON, 2017). Ou seja, os fatores psicossociais relacionados ao trabalho de fato podem atuar como fatores de proteção na medida em que estes influenciam o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Em outro estudo, Paz, Fernandes, Carneiro e Melo (2020) aplicaram escalas psicométricas em 1292 empregados de uma organização pública, visando identificar aspectos da cultura organizacional que fossem mediadores e moderadores entre a qualidade de vida organizacional (QVO), fator atrelado às políticas de gestão, e o bem-estar pessoal na organização (BEO). Segundo os autores, é preciso investigar os aspectos da cultura organizacional, uma vez que são os estilos de gestão e funcionamento de uma organização que podem auxiliar o trabalhador na promoção de seu bem-estar. Os autores utilizaram duas abordagens para identificar a mediação da cultura organizacional: os valores organizacionais concorrentes (VOC), que são identificados a partir dos indicadores de efetividade da organização, e os estilos de funcionamento organizacional (EFO), que abordam os pressupostos básicos a partir das relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com as organizações. Os resultados do estudo revelaram que as culturas do tipo clã, adhocracia e empreendedora tiveram forte poder de predição como variáveis mediadoras entre a QVO e o BEO; a cultura individualista (pessoas com características narcísicas cujas relações interpessoais se dão em torno de interesses individualistas e que buscam bajulação) foi a que teve menor poder preditivo, além de ter uma direção negativa na correlação com a QVO e o BEO (PAZ; FERNANDES; CARNEIRO; MELO, 2020). Outros autores também demonstraram como os elementos da cultura organizacional interferem no tipo de vínculo que o indivíduo tem com a organização, o que por sua vez influencia o comprometimento que o trabalhador tem em relação ao trabalho e à própria organização (UNGARI; RODRIGUES, 2020).

Rossoni, Gonçalves, Silva e Gonçalves (2021) também buscaram investigar esquemas culturais compartilhados (isto é, a relevância de elementos culturais independentemente das opiniões e ideias que se tem desses elementos) por meio da aplicação de uma escala de valores organizacionais em 207 trabalhadores de diferentes organizações. Os resultados demonstraram existir duas classes de esquemas (reativos e resilientes) que acabam influenciando o efeito de atitudes e da estrutura organizacional na valorização e na satisfação dos funcionários.

Considerando que a cultura organizacional reflete o modo como as coisas são feitas dentro de uma organização (BAYÓN, 2019), pode-se entender que ela exerce forte impacto na presença de fatores psicossociais presentes no contexto de trabalho, e, dependendo da forma como são percebidos pelos funcionários, podem atuar como fatores de risco ou de proteção. Dado que a cultura organizacional reflete as diversas dinâmicas que fazem parte de uma organização e que os fatores de riscos psicossociais também estão relacionados a questões referentes ao trabalho, será apresentado a seguir um protocolo para avaliação dos fatores psicossociais e da

cultura organizacional que podem ser utilizados pelas organizações para monitorar aspectos relevantes e que impactam a saúde e o bem-estar do trabalhador.

2. Protocolos para avaliação

2.1. Protocolo para avaliação dos fatores psicossociais

Todos os funcionários da empresa ou pelo menos uma amostra representativa dos mesmos deverão ser convidados a responder a Escala de Avaliação de Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (PROART) (FACAS, 2013). Os funcionários poderão responder através da versão digital ou impressa.

A PROART é um instrumento não validado, composto por 88 itens contendo frases afirmativas. Para cada item, o participante escolhe a resposta mais apropriada, sendo elas “Nunca” (1), “Raramente” (2), “Frequentemente” (3) e “Sempre” (4). Esse instrumento possibilita o mapeamento dos riscos psicossociais no trabalho através da análise feita pelo participante referente a cada um dos seguintes fatores: *contexto de trabalho, forma de gestão utilizada na organização, avaliação dos riscos de sofrimentos patogênicos no trabalho e os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho*. A escala possui ainda duas questões dissertativas optativas e outras questões relacionadas a dados sociodemográficos (Anexo 1).

2.2. Protocolo para Avaliação da Cultura Organizacional

Todos os funcionários da empresa, ou pelo menos uma amostra representativa deles, devem ser convidados a responder o Inventário Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) (FERREIRA, 2002). Os funcionários poderão responder através da versão digital ou impressa.

A IBACO é um instrumento validado composto por 94 itens. Ela contém diferentes frases afirmativas que são julgadas pelo respondente, considerando as seguintes opções: “Aplica-se totalmente”, “Muito se aplica”, “Razoável aplicação”, “Pouco se aplica” ou “Não se aplica de modo algum” à cultura de tal organização. A aplicação da IBACO visa recolher dados sobre a percepção do trabalhador perante as questões culturais da organização onde os participantes atuam. Com base nas respostas, é possível classificar os valores e as práticas presentes ou não na organização de acordo com categorias apresentadas pelo instrumento. São elas: *valores de profissionalismo cooperativo, valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, valores de profissionalismo competitivo e individualista, valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento e práticas de promoção do relacionamento interpessoal* (Anexo 2).

2.3. Avaliação de interdependência entre os fatores psicossociais e a Cultura Organizacional

Caso haja interesse em avaliar as possíveis interdependências e relações entre os fatores psicossociais e os aspectos da cultura organizacional, recomenda-se, após a realização da coleta, que os dados sejam analisados e tabulados com o uso, por exemplo, do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para se efetivar o estudo de correlação. Para avaliar o grau de possível correlação entre os fatores, utiliza-se o coeficiente de correlação de *Spearman*. Isso permitirá constatar o grau de dependência entre os fatores, de forma que quanto mais próxima de “+1” (quanto maior a pontuação de um fator, maior a do outro e vice-versa), os fatores estão mais perto de uma correlação perfeita e positiva entre si; já, quanto mais próximo de “-1”, os fatores estão mais perto de uma correlação perfeita e negativa (quanto maior a pontuação de um fator, menor a do outro e vice-versa).

3. Considerações finais

Os riscos psicossociais configuram-se como importante promotor de sofrimento e adoecimento no trabalho. São eles que colocam o trabalhador frente a situações de desgaste físico e mental, podendo acarretar transtornos mentais de diferentes ordens. Portanto, a gestão de pessoas precisa estar atenta ao monitoramento desses riscos, atuando e intervindo de maneira a minimizá-los ou excluí-los, favorecendo, assim, um ambiente de trabalho mais saudável e promotor de bem-estar e saúde.

Assim sendo, faz-se importante avaliar os aspectos psicossociais presentes nos contextos de trabalho, bem como identificar aspectos da cultura organizacional que estão mantendo e potencializando esses riscos. Esse capítulo apresentou um breve protocolo na direção de identificação dos riscos psicossociais e aspectos da cultura organizacional que, após análise estatística, pode revelar a presença dos riscos e a correlação desses com fatores da cultura organizacional. Apresentou-se dois instrumentos: “IBACO” e “PROART” que podem ser utilizados nas organizações de trabalho. Dessa forma, será possível identificar fatores negativos e positivos que existem na Organização, a fim de estabelecer um plano de ação para torná-la mais “saudável”.

Referências

BAYÓN, J. **Negócio cultural**. Málaga: Editorial E-learning, SL, 2019.

CARLOTTO, P. A. C.; CRUZ, R. M.; GUILLAND, R.; ROCHA, R. E. R.; DALAGASPERINA, P.; ARIÑO, D. O. Riscos psicossociais relacionados ao trabalho: perspectivas teóricas e conceituais.

Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Medellín, v. 37, n. 1, p. 52-70, 2018.

CARRASCO, S., L. A.; CARRASCO, S. J. G.; CARRASCO, S. J. M. Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. **Revista Conrado**, v. 17, n. 82, p. 171-177, 2021.

FACAS, E. P. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho-contribuições da psicodinâmica do trabalho**. 2013.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. A.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez. 2002.

FIGLIANO, L.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão de literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n. 1, 2016.

NICHOLSON, N. The Evolution of Business and management. *In*: ROBERTS, S. C. **Applied Evolutionary Psychology**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 16-36.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, p. 1-37, 2020.

PIRES, P. M. R. **As influências do modelo de *home office* nas conversas informais durante a pandemia de Covid-19**. 2020;

REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, 2010.

RIVIERA-ROJAS, F.; CEBALLOS-VASQUES, P.; GONZÁLES-PALÁCIOS. **Psychosocial Risks and Job Satisfaction: A Meaningful Relationship for Oncology Workers**. Chiá, Colombia, ano 21, v. 21, n. 1, jan./mar. 2021. DOI: [10.5294/aqui.2021.21.1.4](https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.1.4)

ROSSONI, L.; GONÇALVES, C. P.; SILVA, M. P.; GONÇALVES, A. F. Mapping organizational culture schemas based on correlational class analysis: a tutorial. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 1-18, 2021.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, M. A.; WENDT, G. E.; ARGIMON, I. I. L. Propriedades psicométricas das medidas do Questionário Psicossocial de Copenhague I (COPSOQ I), versão curta. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, p. 348-359, 2017.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 168-196, 2020.

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

5. Anexos

Anexo 1:

Escala de Avaliação de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz do seu **contexto de trabalho**.

1	2	3	4
NUNCA	RARAMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

1. O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	1	2	3	4
2. Os recursos de trabalho são suficientes para a realização das tarefas	1	2	3	4
3. O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	1	2	3	4
4. Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	1	2	3	4
5. Há justiça na distribuição das tarefas	1	2	3	4
6. Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	1	2	3	4
7. Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor	1	2	3	4
8. Há qualidade na comunicação entre os funcionários	1	2	3	4
9. As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras.	1	2	3	4
10. O ritmo de trabalho é adequado	1	2	3	4
11. Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	1	2	3	4
12. A avaliação do meu trabalho é justa com critérios definidos e corretos	1	2	3	4
13. Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas	1	2	3	4
14. As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si	1	2	3	4
15. As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	1	2	3	4
16. Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho	1	2	3	4
17. Posso condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho	1	2	3	4

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz sobre a **forma de gestão utilizada na sua organização**.

1	2	3	4
NUNCA	RARAMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

18. Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis	1	2	3	4
19. Aqui os gestores preferem trabalhar individualmente	1	2	3	4
20. Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção	1	2	3	4
21. É creditada grande importância para as regras nesta organização	1	2	3	4
22. A hierarquia é valorizada nesta organização	1	2	3	4
23. Há forte controle do trabalho	1	2	3	4
24. O ambiente de trabalho se desorganiza com mudanças	1	2	3	4
25. Existe rigoroso planejamento das ações	1	2	3	4
26. Os gestores são intolerantes com o individualismo	1	2	3	4
27. O comportamento do gestor favorece com que as pessoas estejam comprometidas com a organização mesmo quando não há retorno adequado	1	2	3	4
28. O mérito das conquistas da organização é atribuído a todos os funcionários	1	2	3	4
29. O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	1	2	3	4
30. Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo	1	2	3	4
31. As decisões nesta organização são tomadas em grupo	1	2	3	4
32. Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios	1	2	3	4
33. Os gestores favorecem o trabalho intersetorial de profissionais de diferentes áreas	1	2	3	4
34. A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão	1	2	3	4
35. Os gestores promovem oportunidades semelhantes de ascensão para todas as pessoas	1	2	3	4
36. Os gestores se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores	1	2	3	4
37. As novas ideias são valorizadas pelos gestores	1	2	3	4

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz das suas **vivências em relação ao seu trabalho atual**

1	2	3	4
NUNCA	RARAMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

38. Meu trabalho é desvalorizado pela organização	1	2	3	4
39. Sinto-me inútil em meu trabalho	1	2	3	4
40. Considero minhas tarefas insignificantes	1	2	3	4
41. Sinto-me improdutivo no meu trabalho	1	2	3	4
42. Não me identifico com as tarefas que realizo	1	2	3	4
43. Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	1	2	3	4
44. Meu trabalho é sem sentido, não vejo relevância social nele	1	2	3	4
45. Minhas tarefas são banais	1	2	3	4
46. Meu trabalho é cansativo e desgastante	1	2	3	4
47. Meu trabalho me frustra	1	2	3	4
48. Meu trabalho me sobrecarrega	1	2	3	4
49. Meu trabalho me desanima	1	2	3	4
50. Meu trabalho me faz sofrer	1	2	3	4
51. A submissão do meu chefe às ordens superiores me causa revolta	1	2	3	4
52. Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado de trabalho	1	2	3	4
53. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização	1	2	3	4
54. Meu trabalho me causa insatisfação	1	2	3	4
55. Meus colegas desvalorizam meu trabalho	1	2	3	4
56. Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	1	2	3	4
57. Meus colegas são indiferentes comigo	1	2	3	4
58. Não participo do planejamento de minhas próprias tarefas	1	2	3	4
59. Minha chefia trata meu trabalho com indiferença	1	2	3	4
60. É difícil a convivência com meus colegas	1	2	3	4
61. O trabalho que realizo é desqualificado pela gestão	1	2	3	4
62. Falta-me liberdade para dialogar com meus gestores	1	2	3	4
63. Há desconfiança na relação entre gestores e trabalhadores	1	2	3	4

Os itens, a seguir, tratam dos tipos de **problemas físicos, psicológicos e sociais que você deve avaliar como causados, essencialmente, pelo seu trabalho**. Marque o número que melhor corresponde à frequência com a qual eles estiveram presentes na sua vida nos últimos seis meses

64. Sensação de vazio	1	2	3	4
65. Mau humor e irritabilidade	1	2	3	4
66. Vontade de desistir de tudo	1	2	3	4
67. Tristeza	1	2	3	4
68. Perda de autoconfiança	1	2	3	4
69. Solidão	1	2	3	4
70. Insensibilidade em relação aos meus colegas	1	2	3	4
71. Dificuldades nas relações fora do trabalho	1	2	3	4
72. Vontade de ficar sozinho(a)	1	2	3	4
73. Conflitos nas relações familiares	1	2	3	4
74. Agressividade com os outros	1	2	3	4
75. Dificuldades com os amigos	1	2	3	4
76. Impaciência com as pessoas em geral	1	2	3	4
77. Dores no corpo	1	2	3	4
78. Dores no braço	1	2	3	4
79. Dores de cabeça	1	2	3	4
80. Distúrbios digestivos	1	2	3	4
81. Dores nas costas	1	2	3	4
82. Alterações no sono	1	2	3	4
83. Dores nas pernas	1	2	3	4
84. Distúrbios circulatórios	1	2	3	4
85. Alterações no apetite	1	2	3	4
86. Problemas com a memória	1	2	3	4
87. Sentimento de cansaço constantemente	1	2	3	4
88. Angústia/ansiedade	1	2	3	4

Quais são as principais dificuldades que você enfrenta em seu trabalho?

Como faz para lidar com essas dificuldades?

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade

() Até Ensino Médio

() Superior Incompleto

() Superior Completo

() Pós-Graduação

Cargo atual: _____

Tempo de serviço na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Tipo de contrato de trabalho

() Efetivo – CLT

() Efetivo – Concursado

() Terceirizado

() Estagiário

() Temporário

() Outro: _____

Anexo 2

Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia a dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-----------------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho

1. A cooperação é mais valorizada que a competição.
2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
3. A dedicação dos empregados é recompensada.
4. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.
5. A superação de metas preestabelecidas é uma preocupação constante.
6. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.
7. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.
8. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.
9. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
11. As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.
13. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.

14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.
20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.
23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.
24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.
25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.
26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.
27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.
28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.
31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.
32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.
33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
34. Os empregados recebem treinamento para poder desenvolver sua criatividade.
35. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.

36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.
38. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.
39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.
40. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.
41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.
43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
44. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.
45. A criatividade não é recompensada como deveria ser.
46. O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado.
47. Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.
48. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem-vista.
49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.
50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.
51. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.
52. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
55. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.
56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.
58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.

59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.
60. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.
61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.
63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e da competência dos empregados.
64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
65. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.
66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.
67. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.
68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
69. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.
70. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.
71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.
72. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.
73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
75. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.
76. Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.
77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
78. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.
79. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.

81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.
83. As pessoas preferem receber ordens para não ter que assumir responsabilidades.
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas.
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.
92. A ascensão profissional depende de sorte.
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

Fatores que interferem na rotatividade de pessoas: análise da entrevista de desligamento em uma organização do ramo de tecnologia de médio porte

João Vitor Gengo Vendrame

Camilla Schultz

Mário Lázaro Camargo

Introdução

O fator humano vem sendo tema central nas organizações, isso porque tem se mostrado peça-chave para o bom desempenho e produtividade. Com isso, a gestão com foco nas pessoas vem sendo, cada vez mais, compatível com as transformações que acontecem socioeconomicamente (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

Essa mudança de paradigma acontece, pois se torna importante manter os talentos e gerir a rotatividade para manter a saúde financeira de uma organização. De acordo com Datsch, Cyrne e Schardong (2015), a rotatividade é algo comum e faz parte do dia a dia organizacional, porém, quando é muito alta, pode ter consequências como a diminuição da produtividade, lucratividade e prejuízos à saúde organizacional, o que pode impactar em aspectos como motivação e comprometimento dos trabalhadores.

A rotatividade, também conhecida por *turnover*, é “o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2015, p. 82). Esse processo é contínuo: a entrada de pessoas acontece quase sempre que outra é desligada. Chiavenato (2015) explica que o fluxo de saída é o conjunto de processos de desligamentos, demissões e aposentadorias, e deve ser compensado com o fluxo de entrada, através da admissão de pessoas; isso se a organização se mantém em um ritmo de desenvolvimento e expansão.

O processo de *turnover* gera diversos custos para as organizações e pode ter forte impacto nos negócios, isto por conta dos custos envolvidos em contratações e demissões, bem como com processos de *onboarding* e treinamento de novos colaboradores (APPIO; FERNANDES, 2015). Por isso, atualmente, o *turnover* é um indicador importante e pode influenciar as tomadas de decisão na organização.

De acordo com Appio e Fernandes (2015), os índices de rotatividade são calculados através da soma de demissões e admissões, dividida por dois e dividida pelo número total de trabalhadores naquela organização. Os autores apontam que vários motivos podem causar o aumento ou a diminuição dos índices de *turnover*, como: a expansão da organização e, conseqüentemente, aumento do número de admissões; a percepção dos trabalhadores com relação a seus cargos e salários; o patamar remuneratório da organização; fatores socioeconômicos; dentre outros.

As informações mais importantes para as análises do *turnover* em uma organização são coletadas no momento do desligamento. Chiavenato (2015) explica que existem dois tipos de desligamento, o primeiro seria por iniciativa do trabalhador (voluntário) e acontece quando este decide interromper seu vínculo com a instituição. Isto acontece por conta de dois fatores

principais: seu nível de insatisfação com o trabalho ou com a organização e as alternativas presentes no mercado, possivelmente melhores do que aquela que a contratante oferecia.

O segundo tipo seria o desligamento por parte da organização (involuntário), seja para substituí-lo por outros que se adéquem mais às necessidades da área ou para corrigir problemas relacionados ao processo de seleção; outro motivo pode ser a redução da força de trabalho (CHIAVENATO, 2015), quando a organização está se vendo diante de riscos econômicos e precisa reduzir custos com folha de pagamento, por exemplo.

Seja qual for a forma de desligamento, é comum que se faça na saída do trabalhador a “entrevista de saída” ou “entrevista de desligamento”. Esta consiste em investigar os níveis de satisfação com relação à organização (políticas, práticas, relacionamentos, ambiente, cargos e salários etc.) através de questionários e/ou entrevistas (MARRAS, 2011). A entrevista de desligamento é um dos principais instrumentos de coleta, podendo identificar pontos relevantes de melhoria para a retenção de talentos e diminuição dos níveis de rotatividade (GAMBOA; GOMES, 2016).

Além disso, os resultados da entrevista podem ser uma das formas de medir os resultados obtidos pela área de gestão de pessoas em função de suas políticas e práticas. Nela são investigados fatores como: o motivo principal do desligamento, motivos secundários, a opinião do trabalhador a respeito da organização (cargo, chefia, jornada de trabalho, condições ambientais, benefícios, salário, relacionamentos, entre outros) (SILVA; ALVARÃES, 2012).

Por fim, os dados coletados são organizados para tratamento estatístico e poderão dar informações importantes acerca das causas do *turnover* na organização (CHIAVENATO, 2014). Através deste diagnóstico, o departamento de gestão de pessoas pode intervir para a diminuição da rotatividade e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização e motivação dos trabalhadores.

Caracterização da organização concedente do estágio

A organização, focada no ramo de tecnologia, está há 12 anos no mercado brasileiro e internacional e hoje atua com projetos em mais de 10 países. O produto desenvolvido é uma plataforma multicanal que automatiza conversas por meio de *chatbots* e Inteligência Artificial e integra diversos canais digitais em um único painel. A empresa possui duas unidades: a sede principal localizada em uma cidade no interior do estado de São Paulo e a segunda sede na capital, na qual funciona o setor de captação de novos clientes. No momento do estágio trabalhavam cerca de 120 pessoas em contratação por meio de prestação de serviços, ou seja, de pessoa jurídica (PJ).

A organização se divide em seis diretorias: Financeiro/Administrativo, Negócios, Tecnologia, Produto, Operações e Gestão de Pessoas. O setor de Gestão de Pessoas (GP) da empresa é composto por seis membros e organizado por meio da divisão em frentes de trabalho: recrutamento e seleção, cargos e salários, comunicação interna, desenvolvimento e carreira, educação corporativa, gestão e liderança e *People Ops* (departamento de pessoal). Na GP, atuam profissionais da psicologia, administração, *design* e ciências sociais.

A organização passou por reformulação da política de trabalho por conta da pandemia da Covid-19. Antes da pandemia, a empresa mantinha o formato de trabalho inteiramente presencial, porém, durante a realização do estágio passou a adotar o trabalho remoto como modelo principal de atuação e apenas quem, por algum motivo, precisava estar na empresa, se manteve em formato presencial. Sendo assim, o estágio foi realizado de maneira remota com exceção de algumas reuniões em que foram necessárias a participação na organização de forma presencial. O estágio teve seu desenvolvimento realizado em diversas frentes de atuação, como a comunicação interna, desenvolvimento de pessoas e acompanhamento e desenvolvimento de indicadores da área de gestão de pessoas.

Durante o estágio realizado, a organização foi contemplada através do trabalho realizado pela área de GP com o selo GPTW de melhores empresas para se trabalhar no Brasil, através de pesquisa feita pela organização certificadora *Great Place to Work* e respondida pelas pessoas parceiras da organização.

Para além desta certificação, a organização também desenvolve pesquisas de clima anualmente e faz acompanhamento de satisfação com pesquisas de e-NPS dos colaboradores durante cada *quarter*. Além disso, uma das maneiras de buscar a melhoria contínua dos processos da empresa é através da entrevista de desligamento com os parceiros que tiveram contratos encerrados de maneira voluntária ou involuntária (por iniciativa do trabalhador ou da organização).

O projeto apresentado demandou a preparação e organização das informações coletadas nas entrevistas de desligamento realizadas, bem como a preparação das informações a serem analisadas.

Justificativa

O projeto de análise realizado e apresentado neste relato mostrou-se necessário mediante um cenário no qual o índice de rotatividade da organização estava acima de 50%, considerado alto. Com isso, foi preciso entender quais eram os fatores e aspectos que estavam impactando a saída de pessoas parceiras de maneira voluntária, bem como compreender quais aspectos estavam sendo avaliados negativamente no caso de desligamentos involuntários.

A construção desta análise descritiva e inferencial seria um dos processos necessários para contribuir com a tomada de decisão para melhoria dos fatores que estão influenciando a decisão do desligamento voluntário de pessoas da empresa.

Objetivos

Objetivo geral

A análise da pesquisa de desligamento teve como objetivo geral construir indicadores sobre variáveis que estão impactando negativamente a organização, com o intuito de facilitar a tomada de decisão para a melhoria dos processos aplicados.

Objetivos específicos

- Comparar os índices de fatores dos desligamentos que são realizados de forma involuntária e voluntária;
- Levantar dados de correlações entre os pilares avaliados na pesquisa de desligamento para ampliar as possibilidades de intervenção.

Metodologia

Participantes

A amostra foi composta por 33 profissionais que foram desligados da organização no ano de 2021, sendo divididos em desligamentos voluntários (n=23, 69,69%) e desligamentos involuntários (n=10, 30,3%).

Instrumentos

Foi utilizado como instrumento um questionário *on-line* desenvolvido no Google Forms. No total, o instrumento possui 22 itens distribuídos em cinco pilares: ambiente de trabalho (4 itens), gestão (7 itens), segurança e ergonomia (2 itens), desenvolvimento e remuneração (4 itens) e visão geral (5 itens). Para além dos pilares, também consta no formulário o motivo respondido por meio de categorias qualitativas e tipo do encerramento (voluntário ou involuntário) e o índice de recomendação (e-NPS) na escala *likert* de 10 pontos. Os índices dos pilares de avaliação são compostos pela média das perguntas de cada seção respondidas através de uma escala *likert* de 4 pontos.

Procedimentos de coleta dos dados

A coleta foi realizada sob formato de questionário *on-line* com os profissionais que foram desligados da organização; a participação da pesquisa era voluntária no processo de desligamento. Os dados foram coletados de maneira contínua durante o período anterior à análise.

Análise de dados

Os dados foram estudados por meio de análises descritivas e inferenciais. No que tange às análises descritivas, foi feita a verificação das médias e medianas de pontuações no instrumento aplicado, assim como a distribuição das respostas de cada pilar.

Para o procedimento da análise inferencial, foi verificado se os grupos de desligamentos voluntários e involuntários se diferenciavam em relação à pontuação dos pilares, isso por meio dos dados obtidos no formulário aplicado. Assim, foram feitas as análises utilizando o teste *t student* para a comparação entre as variáveis dos dois grupos, por exemplo, ambiente de trabalho, gestão, segurança e ergonomia, desenvolvimento e remuneração, visão geral.

Resultados

Os primeiros resultados são os dados referentes aos motivos do desligamento nos dois grupos aqui apresentados, voluntário e involuntário. A Tabela 1 mostra os resultados obtidos:

Tabela 1 – Frequência e porcentagem do motivo de desligamento no instrumento aplicado

	Motivo do desligamento	Frequência	Porcentagem (%)
Voluntário	Outra oportunidade	13	56.52
	Ausência de perspectiva da empresa	8	34.78
	Particularidades	2	8.70
Involuntário	Desempenho	4	40
	Término de contrato	2	20
	Relacionamento	1	10
	Ausência de perspectiva da empresa	1	10
	Inadaptação à empresa	1	10
	Particularidades	1	10

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 1, é possível observar os fatores que obtiveram as porcentagens mais elevadas, sendo no grupo Voluntário o fator “Outra oportunidade” e no grupo Involuntário o fator “Desempenho”. Por parte de quem sai voluntariamente, os dados podem demonstrar a necessidade de busca por outras organizações por uma possível falta de oportunidade na organização atual. Do outro lado, a maior causa de saídas involuntárias é por conta de desempenho insatisfatório.

Um outro dado importante no grupo de voluntários é o segundo aspecto: “Ausência de perspectiva da empresa” (34,78%) que também demonstra insatisfação com a organização no aspecto desenvolvimento de carreira (que será demonstrado nas tabelas seguintes).

Na Tabela 2, foram apresentados os dados obtidos pelos fatores dos instrumentos divididos pelo tipo de desligamento:

Tabela 2 - Médias, mediana e desvios-padrão dos participantes nos instrumentos aplicados

Fatores	Desligamentos			Voluntário			Involuntário		
	Média	Mediana	DP	Média	Mediana	DP	Média	Mediana	DP
Ambiente de trabalho	2.39	2.50	0.66	2.55	2.75	0.49	2.03	2.13	0.87
Gestão	2.55	3.00	0.69	2.76	3.00	0.40	2.05	2.00	0.96
Segurança e ergonomia	2.20	2.43	0.88	2.53	2.86	0.63	1.43	1.43	0.91
Desenvolvimento e remuneração	1.97	1.75	0.64	2.08	2.00	0.59	1.73	1.75	0.71
Visão geral	2.16	2.20	0.70	2.34	2.40	0.53	1.74	2.00	0.87
e-NPS	7.70	8.00	2.42	8.17	8.00	1.37	6.60	7.00	3.78

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado nessa tabela, o fator “Desenvolvimento e remuneração” é o aspecto com a menor média (1.97) e a segunda menor pontuação o fator de “Visão geral” (2.16). Quando os grupos são analisados separadamente, o Voluntário demonstra o mesmo fator de “Desenvolvimento e remuneração” (2.08) como o mais baixo, porém, no grupo Involuntário o fator mais baixo foi “Segurança e ergonomia” (1.43). Importante salientar que quando os grupos voluntário e involuntário são comparados, o segundo grupo tem uma média menor em todos os fatores de análise e com três fatores abaixo de 2 pontos.

A seguir, serão apresentados os dados analisados a partir do teste *t student* dos fatores do instrumento nos grupos de desligamento Voluntário e Involuntário. Tais informações estão contidas na Tabela 3:

Tabela 3 – Comparações entre grupos com base no fator do instrumento

Fatores	t	p	p < 0.05
Ambiente de trabalho	-2.24	0.03	Verdadeiro
Gestão	-4.03	0.00	Verdadeiro
Segurança e ergonomia	-3.06	0.00	Verdadeiro
Desenvolvimento e remuneração	-1.48	0.15	Falso
Visão geral	-2.44	0.02	Verdadeiro
e-NPS	-1.78	0.09	Falso

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 3, é possível verificar a significância estatística em todos os fatores, exceto em “Desenvolvimento e remuneração” e e-NPS. Isso significa que não se pode averiguar uma diferença entre eles. Porém, em relação a “Ambiente de trabalho”, “Gestão”, “Segurança e ergonomia” e “Visão geral”, o grupo voluntário concorda mais com as afirmativas em relação à empresa.

A última análise realizada diz respeito às associações entre os construtos analisados. A seguir, na Tabela 4, foram analisadas as correlações entre os dados dos fatores nos diferentes tipos de desligamento:

Tabela 4 – Correlações dos fatores aplicados nos participantes dividido por tipo de desligamento

Encerramento	Fatores	Ambiente de trabalho	Gestão	Segurança e ergonomia	Desenvolvimento e remuneração	Visão geral	e-NPS
Involuntário	Ambiente de trabalho	1.00	0.83**	0.90**	0.82**	0.96**	0.88**
	Gestão		1.00	0.78**	0.84**	0.83**	0.84**
	Segurança e ergonomia			1.00	0.86**	0.93**	0.78*
	Desenvolvimento e remuneração				1.00	0.91**	0.77*
	Visão geral					1.00	0.87**
	e-NPS						1.00

Voluntário	Ambiente de trabalho	1.00	0.67*	0.54*	0.74*	0.82**	0.75*
	Gestão		1.00	0.50*	0.70*	0.67*	0.53*
	Segurança e ergonomia			1.00	0.60*	0.56*	0.46
	Desenvolvimento e remuneração				1.00	0.67*	0.69*
	Visão geral					1.00	0.71*
	e-NPS						1.00

**0,8 = <math>r < 1</math> (Forte positiva), *0,5 = <math>r < 0,8</math> (Moderada positiva)

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4, é possível verificar que ocorreram diversas correlações com significância estatística, posto que no grupo Involuntário todos os fatores apresentaram correlações fortes positivas. Apesar disso, dois fatores apresentaram correlações moderadas: Segurança e ergonomia e e-NPS, e Desenvolvimento e remuneração e e-NPS. Neste sentido, quanto maior a satisfação ou insatisfação em relação a algum fator, o mesmo poderá ser observado nos demais fatores.

No segundo grupo (Voluntários), também se observam correlações positivas fortes e moderadas entre os fatores, com exceção de Segurança e ergonomia e e-NPS. Em contraponto com o primeiro grupo, as correlações do segundo são em sua maioria moderadas, o que significa que pode ocorrer uma variação maior entre os fatores analisados.

Discussão

Com os resultados, foi possível verificar que o fator que mais precisa ser explorado pela organização é o de "Desenvolvimento e remuneração". Isso porque apresentou a média mais baixa dentre os fatores e não apresentou diferenças estatísticas em relação aos dois grupos analisados. Os dados do grupo de desligamentos involuntários demonstraram menores índices, porém é o esperado, visto que o desligamento veio por parte da empresa. O estudo também possibilitou visualizar a necessidade de ajustar os motivos do desligamento quando se diz respeito a saídas voluntárias, pois o motivo "Outra oportunidade" demonstra ser muito genérico, impossibilitando as demais inferências. Um último aspecto interessante que foi observado se refere à alta correlação entre os fatores da entrevista, pois, possuindo essa informação, o profissional de GP será capaz de criar planos de ação para uma área e impactar indiretamente outras, já que possuem forte correlação, isto pode otimizar projetos e ações.

O projeto foi de extrema importância para ressaltar a relevância da entrevista de desligamento como instrumentos de monitoramento, que pode auxiliar no desenvolvimento de planos de ação para a diminuição da rotatividade da empresa. Por consequência, pode contribuir para uma melhora da sua saúde financeira e argumentar e construir políticas que aumentem a qualidade de vida dos trabalhadores da organização.

Considerações finais sobre o estágio

O estágio realizado na organização foi de extrema importância para a minha formação como Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Este projeto, como outros desenvolvidos durante o período de estágio, me proporcionou adquirir conhecimento prático de preparar, aplicar e avaliar o trabalho realizado para propor outros planos de ações. É importante dizer, neste relato, que a participação da minha equipe de trabalho no meu processo formativo foi de suma relevância para a qualidade do meu desenvolvimento. Eles foram solícitos, me deram voz nas decisões, cobravam meu posicionamento e deixavam o ambiente seguro para isso. A empresa de forma geral também me deu liberdade para expressar e desenvolver minha carreira. Tive a oportunidade de fazer um curso de *People Analytics* financiado pela empresa, que fez toda a diferença no dia a dia do meu estágio.

Outro aspecto relevante é sua realização quase integral de forma remota, reforçando o argumento que é possível fazer os processos e ter o cuidado com a organização e com as pessoas neste modelo. Ocorreram diversos desafios com essa mudança, a organização não estava preparada; houve desalinhamentos, falta de estrutura para reuniões, entre outras dificuldades. Porém, foi valioso poder acompanhar e contribuir para que a organização se adaptasse neste período de incertezas e inseguranças.

Considero que o estágio foi essencial para o início de carreira na área organizacional, pois ele permitiu o entendimento de todos os processos que envolvem a área de gestão de pessoas e a jornada do trabalhador.

Referências

APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de *turnover*: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 82-95, 2015.

CHIAVENATO, I. Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas. In: CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 55-90.

DATSCH, F.; CYRNE, C. C. da S.; SCHARDONG, T. Análise do processo de entrevista de desligamento em Instituição de Ensino Superior do Vale do Taquari. *In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 2015, Mar del Plata – Argentina. Anais do Congresso, Mar del Plata, 2015.

GAMBOA, G. G.; GOMES, E. B. P. Análise do processo de entrevista de desligamento na empresa Mexichem Brasil. *In: Seminário de Estágio Supervisionado do Câmpus Anápolis de CSEH-UEG: as decisões nas políticas públicas nacionais, estaduais e institucionais com reflexos na formação profissional*. Anápolis, 2016.

MARRAS, J. P. Subsistema do Departamento Pessoal. *In: Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 190-198.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. *Revista de Ciências Humanas*, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013.

SILVA, R. M. da; ALVARÃES, A. O uso da entrevista de desligamento como instrumento de gestão: uma análise em empresas do segmento contábil. *Simpósio de excelência em gestão da tecnologia*, Resende, 2012.

Orientação Profissional e de Carreira

Orientação Profissional e de Carreira em diferentes fases do ciclo vital: relato de experiência

Brenda Sayuri Tanaka

Gabriel Cruciata Perrone

Gabriela dos Santos Pereira

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

Falar sobre desenvolvimento humano é se referir a um conjunto de características e processos de mudança e/ou manutenção pelos quais todas as pessoas passam ao longo de sua vida, desde antes do nascimento até a velhice e posteriormente a morte. Dessa forma, o desenvolvimento humano compreende uma série de estágios que vão progressivamente sendo vivenciados pelos indivíduos, cada um deles possuindo suas particularidades, mas que dependem de múltiplos elementos não apenas físicos, como também as circunstâncias históricas e contextuais (PAPALIA; FELDMAN, 2013).

Na atualidade, quando nos referimos à temática do *trabalho*, é comum pensarmos primeiramente na idade adulta, porém, desde a adolescência esse assunto já é introduzido aos jovens. Apesar de a principal atividade exercida pela maioria dos adolescentes ser a atividade de estudo, e ainda mais considerando as sociedades ocidentais capitalistas, esta é voltada principalmente para o ingresso no ensino superior e/ou a profissionalização, ambos relacionados com a escolha de um ofício a ser exercido posteriormente. Além disso, é importante considerar também que muitos jovens passam a trabalhar já durante a adolescência, a depender de suas condições socioeconômicas (MARTORELL, 2014).

A questão sobre a escolha profissional na adolescência pode gerar conflitos, pois compreende-se que todo um futuro profissional também está sendo determinado, entretanto, tal escolha é influenciada por diversos fatores, tanto pessoais quanto histórico-culturais, sem mencionar o fato de que a profissão escolhida pode ser repensada pelo sujeito a qualquer momento de sua vida (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999). Quanto à idade adulta, momento no qual o trabalho é exercido enquanto atividade central por aqueles que se encontram nessa fase, nota-se que esta é uma fonte não apenas de desenvolvimento financeiro como se supõe, mas também cognitivo e social, além de realização pessoal a depender das características do ofício realizado (PAPALIA *et al.*, 2013).

Já na terceira idade, é comum relacionar o tema do trabalho com a ideia de aposentadoria, algo que está vinculado ao aumento da expectativa de vida. Porém, a aposentadoria surge como uma possibilidade para alguns, sendo que muitas pessoas idosas às vezes optam por continuar trabalhando ou, ainda, aposentar-se de um ofício para ingressar em outro. Após a aposentadoria, algumas pessoas necessitam de um período de adaptação, uma vez que não realizam mais funções que eram centrais em sua rotina, o que acaba afetando também outros âmbitos de sua vida (PAPALIA *et al.*, 2013). Assim, tendo em vista os momentos do desenvolvimento aqui expostos, nota-se que a orientação profissional pode se fazer presente de modo a auxiliar os indivíduos em suas diferentes relações com o trabalho.

Segundo Adriana Luppi (2014), a *orientação profissional* (OP) pode ser descrita como um processo de intervenção em que se objetiva o aprimoramento de habilidades e comportamentos do sujeito, de modo a favorecer a discriminação das variáveis que controlem os comportamentos de tomada de decisão; ou seja, após o processo, espera-se que o cliente possa analisar e identificar os fatores que determinam suas escolhas. A autora traz ainda a discussão sobre uma corrente atual em orientação profissional que descreve que não há necessidade de utilização de testes psicológicos neste contexto, sendo que esse foi o modelo vigente de orientação vocacional por décadas.

Essas mudanças, no Brasil, tiveram início na década de 1980 com Celso Ferretti e Selma Pimenta, que passaram a questionar o modelo vigente da área, marcado pela psicometria, e com a criação, em 1993, da Associação Brasileira de Orientação Profissional (ABOP), que tem como objetivo desenvolver as teorias e técnicas em orientação profissional no Brasil. Moura (2018) descreve que o antigo termo “orientação vocacional” vem sendo substituído por “orientação profissional” como marco de um novo posicionamento dos profissionais da área, pois muda a ideia de uma vocação a ser descoberta por uma ideia de um indivíduo “livre para escolher”, considerando que a liberdade se configura dentro de um limite da situação de vida da pessoa.

Considerando as diversas formas e possibilidades de se estruturar um processo de orientação profissional, a seguir, serão apresentadas as características de um atendimento em OP que considere a visão da análise do comportamento, do modo ao qual foi descrito por Moura em seu livro de 2018, *Orientação Profissional sob o enfoque da Análise do Comportamento*. De início, vale destacar que a proposta da autora é pautada em três pontos principais de intervenção, que são: autoconhecimento, informações profissionais e escolhas.

Para o alcance do primeiro, o analista do comportamento precisa favorecer um ambiente em que o cliente consiga discriminar as variáveis que podem interferir em seus comportamentos de escolha, considerando, para isso, seus contextos de controle, como a família, situação econômica, cultura e escola. Já as informações profissionais são importantes para diminuir a quantidade de opções, pois com uma pesquisa sobre esse tema irão aparecer divergências com o que se imaginava anteriormente e, ao mesmo tempo, com um aprofundamento dos conhecimentos, existe a possibilidade de o cliente aumentar o interesse e seguir pesquisando contextos profissionais específicos que se relacionam de modo positivo com a discussão feita sobre autoconhecimento. Com as duas etapas anteriores finalizadas, a fase da escolha, da tomada de decisão, é feita, pois as discussões propostas durante o processo de orientação profissional aumentam a probabilidade de ocorrência dos comportamentos de escolha (MOURA, 2018).

Objetivo

O presente capítulo tem como objetivo a descrição de caso de seis clientes atendidos no estágio de orientação profissional por três estagiários que seguiram a mesma orientação teórica durante os atendimentos, que pode ser resumida como o tripé (autoconhecimento, informações profissionais e escolha) em OP, e suas relações de semelhanças e diferenças, considerando, para tal, as fases do desenvolvimento humano.

Procedimentos

As atividades aqui descritas foram realizadas através do *Estágio de Orientação Profissional e para Carreira*, do curso de graduação em Psicologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* de Bauru. Nas condições do estágio no ano de 2021, os casos eram atendidos em formato *on-line* através da Plataforma Google Meet, sendo realizados aproximadamente dez encontros entre 50 minutos e 1h30 de duração.

Os projetos de orientação profissional a serem realizados com os participantes eram elaborados pelos estagiários após uma conversa inicial que já constava como primeiro encontro e, ao longo do processo, os planejamentos previamente pensados eram adaptados de acordo com as demandas e o desenvolvimento dos casos. Os encontros contavam com dinâmicas dialogadas, adaptadas para o contexto *on-line* e que tinham como função trabalhar com os participantes três eixos centrais da orientação profissional: autoconhecimento, informações profissionais e escolha. Caso orientador e orientando concordassem com a necessidade de mais encontros além daqueles estipulados, as alterações eram feitas e, ao fim do processo, realizava-se um encerramento para obtenção de um *feedback* sobre as mudanças percebidas, ganhos obtidos e fatores que poderiam ter sido feitos de maneira diferente.

Resultados

No presente relato, são apresentados como resultado seis casos atendidos pelo estágio através do procedimento anteriormente descrito.

Estudante do primeiro ano do ensino médio

O primeiro participante foi um estudante de ensino médio de 15 anos de idade, de um colégio privado de uma cidade do interior de São Paulo. O cliente iniciou com o desejo de cursar medicina e de conhecer outras profissões. Foram realizados 11 encontros de 50 minutos de duração. O contexto socioeconômico familiar e de seu círculo social é o mesmo. As profissões

e materiais escolares que diz gostar são as que a família considera importantes, entrando em contradição entre gostar ou saber que tem grande prestígio social. O cliente possuía uma rotina empobrecida de *hobbies* e passatempos, tendo foco maior nos estudos. Outro ponto de destaque é ter o comportamento condicionado por auto regras.

Dentre as profissões principais que o cliente trouxe (médico, engenheiro e delegado), ele apresentou interesse em ajudar as pessoas e saber como as coisas funcionam, tendo uma visão estereotipada das profissões. Ele apresentou resistência ao incentivo de procurar novas profissões e a olhar para possíveis problemas, sendo suas pesquisas feitas de forma superficial, mesmo com orientação.

Ao final do processo de orientação, o cliente diz que teve seu conhecimento de medicina ampliado, mesmo pesquisando apenas de maneira superficial e ignorando os pontos dos quais não gostava. De modo geral, o cliente apresentou resistência e dificuldade de entrar em contato com coisas novas e falar sobre as coisas que gostava. Aparenta ter grande influência da família, apesar de não levar isso em consideração de forma consciente.

Estudante do terceiro ano do ensino médio

A segunda participante foi uma estudante do terceiro ano do ensino médio de uma escola particular no interior paulista. Na época dos atendimentos, ela tinha 17 anos e se preparava para o vestibular por conta própria. No início dos atendimentos, a jovem demonstrou grande interesse em prestar o vestibular para o curso de graduação em Relações Internacionais e, embora já estivesse inclinada a escolher esse curso, ainda possuía dúvidas e isso a atrapalhava em seus estudos. Considerando essas questões, sua principal demanda era a escolha do curso de graduação de modo estruturado, para que se sentisse mais segura com sua escolha, para então conseguir se preparar para a graduação de um modo mais produtivo.

Após uma fase inicial de autoconhecimento, a quarta cliente, mesmo sem a definição do curso, já se mostrou mais segura para os estudos. Durante a etapa de informações profissionais, a cliente mudou sua primeira opção de curso de graduação, passando a ter como foco a graduação em Administração, sendo que os principais fatores de mudança foram os dados que encontrou na sessão das fichas das profissões, em que o cliente pesquisou diversas informações sobre as profissões de interesse. Na fase da escolha, a cliente, já se sentindo mais segura em relação ao curso, mudou o foco para a escolha de quando ingressar na graduação, decidindo se preparar por mais um ano antes de entrar na faculdade.

Estudante do último ano de graduação

A terceira participante foi uma estudante de graduação em Psicologia de uma faculdade particular no interior paulista. Ela tinha 24 anos e se encontrava no último ano do curso, possuía dúvidas sobre a área de atuação que seguiria após formada e buscava auxílio para tomar essa decisão através do processo de orientação profissional. Foram realizados apenas três encontros, nos quais trabalhou-se questões sobre autoconhecimento por meio da dinâmica intitulada *Integração do tempo (passado, presente e futuro)*, adaptada para incluir curtigramas sobre os estudos desempenhados pela participante em diferentes momentos de sua vida.

A dinâmica realizada proporcionou que a estudante entrasse em contato com novas informações sobre si mesma que antes não tinha consciência, como angústias e frustrações que sentia, além de começar a perceber a influência da história de sua família com relação à necessidade de decidir qual trabalho exerceria após formada. Outro ponto a ser ressaltado era o desejo por um ofício que lhe garantisse a sensação de ser bem-sucedida financeiramente. Porém, o processo de orientação profissional precisou ser interrompido em decorrência dos compromissos que a graduanda estava desempenhando em sua faculdade e no trabalho.

Trabalhadora em transição de carreira

A quarta participante foi uma mulher de 27 anos, formada em arquitetura por uma universidade pública do interior paulista, que exercia sua profissão de formação e também atividades de marcenaria. Suas dúvidas se davam em torno de escolher qual dos dois ofícios deveria continuar desempenhando, pois ambos apresentavam pontos positivos e negativos. Os primeiros encontros trataram de um processo de autoconhecimento, no qual foi abordado o histórico da participante com relação aos ofícios que exercia e também às características de trabalho que prezava (trabalhar sozinha ou em equipe, ter autonomia no exercício do trabalho, ter muitas ou poucas responsabilidades, lidar com clientes, entre outras).

Posteriormente, teve início a fase de escolha e, através de uma dinâmica na qual a participante era colocada em diferentes contextos de possibilidade de trabalho, precisou exercitar o processo de escolha tendo em vista as características de cada trabalho, levantadas por ela no momento anterior. Por fim, abordou-se as informações profissionais através de fichas para diferentes trabalhos que eram preenchidas pela participante com dados como: local e equipe de trabalho, tempo e demanda exigidos, autonomia e habilidades necessárias, remuneração salarial, entre outros. Dessa forma, a participante foi se dando conta de que poderia conciliar os ofícios que exercia, sem necessariamente optar por apenas um deles para continuar desempenhando em sua vida.

Trabalhadora em reinserção no mercado de trabalho

A quinta participante foi uma mulher de 47 anos, dona de casa em uma cidade do interior de São Paulo. A cliente buscou o serviço para se reinserir no mercado de trabalho após 20 anos afastada; ela possuía uma graduação da qual nunca exerceu a profissão. Foram realizados apenas três encontros, nos quais foram trabalhados autoconhecimento, escolha dos cargos que almejava e o que era preciso para se reinserir no mercado de trabalho. A orientanda já sabia com o que queria trabalhar, mas apresentou dúvidas sobre o que precisaria fazer, em termos práticos, para a reinserção. Foi trabalhado como montar um currículo, como se portar em entrevistas e cursos de aprimoramento para se atualizar ao mercado de trabalho. A cliente apresentou autoconhecimento, boa capacidade de escolhas e já havia ponderado entre diferentes profissões, tendo dúvidas somente em questões práticas. Após as instruções, a cliente não retornou para *feedbacks* e acompanhamento.

Funcionário público com pedido de aposentadoria

O sexto participante foi um homem que, no início dos atendimentos, tinha 55 anos e trabalhava como funcionário público do setor da educação de uma cidade do interior de São Paulo, embora tivesse formação na área da saúde. O cliente havia entrado com o pedido de aposentadoria, mas por questões legais o processo estava demorando mais do que o previsto, e sua aposentadoria poderia sair nos próximos dois meses ou nos próximos dois anos. No início dos atendimentos, durante a etapa de autoconhecimento, foram trabalhados os interesses do sexto cliente, assim como mudanças em sua rotina que poderiam ser feitas antes da efetivação da aposentadoria.

Considerando o tema de informações profissionais, o cliente levantou diversas possibilidades de *hobbies* e trabalhos possíveis de executar, além de considerar o papel social da aposentadoria para ele e para a comunidade como um todo, chegando a definir, na fase das escolhas, que não possuía interesse em seguir carreira profissional após a aposentadoria, e que se sentia seguro e confortável para desempenhar atividades que lhe fizessem bem e que gostasse, mantendo, contudo, um cuidado com sua agenda, para não deixar sua semana “vazia”, o que o cliente julgava como algo ruim. Ao final dos atendimentos, o cliente demonstrou se sentir mais preparado para a aposentadoria, relatando não se sentir pressionado a ter que continuar trabalhando.

Discussão

A partir dos relatos acima, pode-se verificar alguns pontos a serem considerados. Os dois primeiros casos eram de estudantes de ensino médio e ambos chegaram para o processo de orientação com uma profissão específica, mas com dúvidas se realmente era o que almejavam profissionalmente. No ponto de autoconhecimento, o cliente do primeiro ano do ensino médio tinha o repertório empobrecido, não tendo entrado em contato com variáveis sociais e culturais importantes. Dessa forma, o processo de discriminar e analisar essas variáveis (MOURA, 2018) foi prejudicado, afetando o processo de escolhas.

Já a cliente do terceiro ano do ensino médio apresentou um repertório mais enriquecido e, para além disso, ela também estava mais próxima da mudança das atividades dos estudos para a de trabalho (MARTORELL, 2014), o que afetou a motivação e comprometimento para com o processo, diferente do primeiro cliente, que ainda estava no primeiro ano do ensino médio. Para a segunda e a terceira participantes, a fase da OP em que se trabalhou o autoconhecimento foi importante para analisar e verificar as influências e os gostos em seus respectivos repertórios para poder entrar na fase de informações e escolha.

Para a quarta cliente, que estava em transição de carreira, o processo de autoconhecimento foi importante, mas a busca por informações foi essencial para ela perceber que não precisaria escolher entre as duas profissões, podendo conciliá-las. Essa cliente, assim como as duas anteriores, também tinha um repertório bem desenvolvido, sendo o processo de buscar novas informações e organizá-las um fator importante.

Os dois últimos clientes tinham dúvidas de como seria a nova etapa, e a organização foi um fator em comum. Com a cliente que queria se reinserir no mercado de trabalho, as questões eram mais práticas sobre o que era preciso fazer, então a busca por quais eram os próximos passos foi o fator em destaque. Já o cliente em preparação para a aposentadoria, organizar seus diferentes *hobbies* e objetivos foi importante para que ele se sentisse mais seguro com essa nova etapa.

Conclusão

Neste capítulo, foram analisados os casos de seis indivíduos em diferentes etapas do desenvolvimento humano, tendo como atividades principais o estudo e o trabalho, todos com suas particularidades características da fase do desenvolvimento e de contexto individual em que se encontravam (PAPALIA; FELDMAN, 2013). O objetivo principal das práticas descritas não foi que o orientando soubesse ao fim do processo qual profissão ou atividade seguir,

mas sim que, como descrito por Luppi (2014), eles pudessem aprimorar suas habilidades de discriminação das variáveis presentes na tomada de decisão.

A comparação entre os casos tornou possível perceber como a escolha profissional pode ser pensada e reavaliada pelos sujeitos em qualquer fase do ciclo vital (BOCK, 1999) e o processo de orientação profissional e para carreira pode ser proveitoso em todas elas, pois quando as variáveis, ou seja, o contexto em que o sujeito está inserido e seus gostos se modificarem, o aprendizado de como avaliar e tomar decisões permanecerá. Cabe ao psicólogo proporcionar um ambiente em que o orientando consiga desenvolver essas habilidades, considerando todos os aspectos aqui citados.

Referências

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 13. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999. Cap. 16 e 20.

LUPPI, A. M. R. **Programas de Orientação Profissional**: análise sobre seu desenvolvimento e aplicação a partir de pesquisas em Análise do Comportamento. 2014. Dissertação de Mestrado (Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: análise do comportamento) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2014.

MARTORELL, G. **O desenvolvimento da criança**: do nascimento à adolescência. Tradução de D. Bueno e R. Pizzato. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MOURA; C. G. **Orientação Profissional sob o enfoque da análise do comportamento**. Campinas: Editora Alínea, 2018.

PAPALIA, D. E.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento Humano**. Tradução de C. Monteiro e M. C. Silva. 12. ed. Porto Alegre: Atmed, 2013. Cap. 12 e 14.

Intervenções individuais em Orientação Profissional a partir de um programa comportamental

Camila Miho Matsumoto

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A Orientação Profissional (OP) a partir de uma perspectiva comportamental teve como uma das pioneiras na área Moura (2004). Todos os seus trabalhos tiveram intervenções realizadas em grupo, consistindo em três blocos: autoconhecimento, conhecimento da realidade profissional e tomada de decisão.

O objetivo da OP, segundo uma visão comportamental, não envolve descobrir uma predisposição para uma profissão em específico. A Análise do Comportamento tem como filosofia o Behaviorismo Radical e, dessa forma, segue uma visão de homem monista (realidade se baseia em um princípio único), determinista (comportamento é determinado pela biologia e pelo ambiente), pragmatista (descreve o comportamento e cria conceitos a partir de uma observação precisa) e selecionista (comportamento sofre influências filogenética, ontogenética e da cultura) (BAUM, 2019).

Dessa forma, o presente trabalho assume que o processo de escolha de uma profissão depende de múltiplas variáveis relacionadas com a história filogenética, ontogenética e culturais. Tais variáveis são determinantes para a seleção e manutenção de padrões comportamentais (SKINNER, 1989). E, dessa forma, também influenciarão o comportamento de “tomar decisões” que todos os indivíduos precisam experienciar na vida.

Determinados comportamentos precisam ser aprendidos, assim como a escolha do futuro profissional. Constata-se o aprendizado quando verificamos o aumento da frequência do comportamento na apresentação de um estímulo. Esse aumento está relacionado às consequências das quais o comportamento é função. Se um determinado comportamento é reforçado, a probabilidade de ele ocorrer novamente naquele determinado contexto aumenta (SKINNER, 1989). Dizemos então que o comportamento está sob controle das contingências.

Para que a aprendizagem ocorra, Skinner (1968) propõe o “programa comportamental”, baseado em contingências de reforços imediatos. Para se preparar um programa comportamental, é necessário incluir três pontos fundamentais: 1) Modelagem ou encadeamento para a instalação de um comportamento-alvo ou de novos comportamentos; 2) Aplicação de um esquema adequado de reforçamento de modo a garantir a manutenção do comportamento; e 3) Preocupação com a generalização do comportamento ou comportamentos propostos.

Para Skinner (1989), o comportamento de tomar uma decisão não se restringe ao ato em si, mas ao processo todo para alcançar esse objetivo. Nesse processo, o indivíduo pode ter conhecimento das opções de escolha, mas não das consequências que podem vir a ser produzidas por cada uma delas. O operante “tomar decisão” trata-se de um comportamento

encoberto, ou seja, decisão não implica um ato propriamente dito, ele antecipa a ação de escolher. No entanto, Skinner (1989, p. 98) ressalta que “O fato de que o comportamento operante parece estar ‘dirigido para o futuro’ é equívoco. [...] Em geral, procurar alguma coisa significa emitir respostas que no passado produziram ‘alguma coisa’ como consequência”.

A Orientação Profissional tem o objetivo de fazer o cliente discriminar e manipular as variáveis contingentes ao seu comportamento de decisão. O indivíduo pode aprender a discriminar reforçadores que controlam seu comportamento (*interesses*) e aqueles comportamentos que foram modelados e fortalecidos (*habilidades*) (MOURA, 2004). Nesse sentido, o processo de decisão precisa ser desenvolvido a partir de um repertório de base, ou seja, a partir dos padrões comportamentais atuais do indivíduo para que outras classes de comportamentos possam ser aprendidas e mantidas.

Para que uma escolha possa ser feita, é necessária a manipulação de variáveis das quais seu comportamento é função (SKINNER, 1989). A partir disso, cria-se condições em que um curso de ação se torna mais provável que outro, visto que se pode conhecer prováveis consequências das opções disponíveis (SKINNER, 1989). Discriminar as variáveis que influenciam o processo de decisão e conhecer as possíveis consequências das escolhas pode restringir as opções. A partir disso, espera-se o aumento da emissão da resposta de tomar decisão.

Visto que o indivíduo não tem conhecimento das consequências de suas escolhas, as variáveis que influenciam a tomada de decisão estão relacionadas ao conhecimento. Neiva (1995 *apud* MOURA, 2004) elenca como principais variáveis o autoconhecimento e o conhecimento da realidade profissional. A primeira diz respeito ao conhecimento do indivíduo sobre suas características pessoais, enquanto a última está relacionada ao conhecimento de esquemas de organizações ocupacionais e do mercado de trabalho. Sampson, Peterson, Lenz e Reardon (1992 *apud* MOURA, 2004) também elencam as variáveis relacionadas ao autoconhecimento e conhecimento ocupacional para a orientação profissional com os jovens.

A descrição da classe do comportamento “autoconhecer”, de acordo com o sistema comportamental da classe “projetar a vida profissional” de Luiz (2008), pode envolver avaliar funcionalidade das percepções e expectativas profissionais e avaliar variáveis pessoais, familiares e sociais envolvidas no processo de decidir-se profissionalmente. A partir da identificação e avaliação dessas variáveis, a orientação profissional é uma importante intervenção para o desenvolvimento do autoconhecimento.

Quanto à classe “conhecer a realidade profissional”, pode ser descrita como: conhecer as possibilidades ocupacionais existentes (MOURA, 2004); escolher profissões de interesse para investigar; pesquisar fontes de informações profissionais; avaliar influência das características

das profissões, das universidades e dos cursos sobre o processo de decidir-se profissionalmente (LUIZ, 2008).

A partir da observação e descrição de padrões comportamentais com o objetivo de relacioná-los às informações profissionais, a tarefa da Orientação Profissional é promover o aumento da probabilidade de o orientando manipular variáveis de modo que a classe de resposta “tomar decisões” possa ser emitida (MOURA, 2004).

A descrição da classe de comportamentos que se deseja alcançar em um programa comportamental é de extrema importância. Um sistema descritivo de classe comportamental possibilita atentar-se para os comportamentos mais abrangentes e menos abrangentes, de modo a programar um ensino com uma complexidade progressiva, isto é, passos mais básicos aos mais complexos (LUIZ, 2008). Faz-se necessário um programa que descreva a classe de comportamento “tomar decisões” para esclarecer quais comportamentos estão sendo trabalhados, de modo a garantir um programa com dificuldade progressiva adaptada ao processo de aprendizagem individual. Além disso, é possível sua replicação em futuras intervenções que utilizarem o presente programa.

A aprendizagem do comportamento de tomar decisões será realizada a partir da utilização do procedimento de encadeamento comportamental, no qual uma resposta emitida em uma sequência produz uma consequência que, por sua vez, exerce a função de estímulo discriminativo para a próxima resposta. De modo geral, a atividade deve ser mantida por reforçadores últimos (SKINNER, 1989), visto que o processo de tomar uma decisão profissional tem consequências atrasadas, os reforços sociais podem ser uma consequência imediata para que o comportamento possa se manter. Além disso, uma programação de esquemas de reforços intermitentes é importante para que o comportamento fique resistente à extinção.

O planejamento de um programa comportamental deve respeitar o ritmo de aprendizagem do indivíduo, tendo em vista que, se tal critério não for incluído, pode-se ter como consequência a desistência dos participantes, tanto por exigir respostas de alto custo e levar o comportamento à extinção ou a exigência ser muito baixa e resultar em um progresso muito lento com o programa. Deve-se ter a preocupação do participante conseguir concluir um passo para estar apto a avançar para o próximo (SKINNER, 1968).

De acordo com o levantamento bibliográfico e posterior análise feitos por Luppi (2014), a autora conclui que todos os programas analisados contaram com a intervenção em grupos. Nesse sentido, alguns participantes poderiam ter seus resultados comprometidos, visto que atividades em grupo podem limitar o desempenho dos participantes por não atender a todas as especificidades. Luppi (2014) conclui que se deve realizar um programa de forma individual

para que se possa atentar às singularidades de cada participante, respeitando seu repertório comportamental, planejando uma intervenção de acordo com as adaptações necessárias e respeitando o tempo de aprendizagem.

Objetivo

Este capítulo tem por objetivo apresentar o relato de experiência de estágio na área de orientação profissional a partir de três casos atendidos (individualmente). Será dado foco à proposta interventiva na análise do comportamento, com base em três categorias norteadoras: Autoconhecimento; Conhecimento da realidade profissional e Aprendizagem do comportamento de tomada de decisões.

Metodologia

1. Participantes

O participante A tem 16 anos, frequenta o 2º ano do ensino médio em período integral em uma escola pública. Sua queixa está relacionada à dificuldade de escolher um curso para ingressar na faculdade. O participante tinha pouco conhecimento sobre as informações de ensino superior e da realidade profissional.

O participante B tem 19 anos, frequenta o 1º ano da faculdade de psicologia em uma universidade particular. Chegou ao atendimento em Orientação Profissional a partir de um formulário divulgado com o intuito de atender jovens aspirantes à profissionalização no e-Sports (jogos *on-line*).

A participante C tem 24 anos, é formada em culinária e atualmente trabalha com *freelancer*. Sua queixa era em relação a não conseguir uma vaga de emprego em sua área que se sentisse valorizada. Além disso, na pandemia procurou fazer cursos de programação, pensando em outra área que oferecesse emprego.

2. Procedimentos

A partir da análise de Luppi (2014), constata-se que é possível propor um programa comportamental na área de Orientação Profissional. Para tanto, é necessário que alguns pontos fundamentais sejam contemplados: a) formular claramente os objetivos que se deseja alcançar; b) realizar um levantamento dos pré-requisitos para a participação no programa; c) realizar uma avaliação do repertório prévio dos participantes como linha de base; d) planejar o procedimento para que o comportamento-alvo seja instalado; e) respeitar o ritmo de aprendizagem de cada

participante; f) programar um procedimento de manutenção dos comportamentos instalados e g) programar um procedimento de generalização quanto aos comportamentos instalados.

Planejamento dos encontros

Primeiro foi feito um roteiro das atividades que seriam realizadas em cada encontro, bem como os objetivos e os materiais. No entanto, como já mencionado, cada encontro foi adaptado para cada participante, respeitando suas particularidades.

Quadro 1 - Planejamento inicial dos encontros

nº	Atividades	Objetivos	Métodos/materiais
1º	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preenchimento da ficha de triagem/anamnese; 2. Apresentação do projeto de Orientação Profissional; 3. Levantamento de demanda; 4. Aplicação do Instrumento pré-teste (ficha de levantamento de informações sobre a escolha adaptada de Moura (2014)); 4. Negociar regras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preenchimento do TCLE e TALE; 2. Apresentar brevemente o que é Orientação Profissional e quais os objetivos do projeto; Caracterizar o processo de decidir-se profissionalmente como parte do desenvolvimento pessoal; Mostrar a importância de sua participação ativa ao decidir-se profissionalmente; 3. Coletar demandas e expectativas do participante; 4. Verificar o repertório comportamental atual do cliente, de modo a avaliar se atende aos critérios. 	<p>Internet; Plataforma Google Meet; Ficha de triagem; Ficha de levantamento de informações sobre a escolha adaptada de Moura (2014)</p>
2º	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Técnica do Sorvete" (SOUZA, 2014); 2. "Um primeiro contato com a diversidade de profissões" (SOUZA, 2014). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar opções de escolha antes da intervenção; 2. Discutir sobre as profissões de maior interesse do participante; 3. Investigar os critérios para as opções de escolha pré-intervenção. 	<p>Internet; Plataforma Google Meet; Apresentação da técnica pelo Canva.</p>
3º	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnica: "Viagem a um dia no futuro" (LUCCHIARI, 1993). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoconhecimento: Avaliar funcionalidade das percepções e expectativas profissionais; Identificar expectativas sobre a vida profissional; Identificar temores irrealistas sobre a vida profissional; Identificar sentimentos em relação ao processo de decidir-se profissionalmente; Identificar expectativas pessoais em relação ao processo de decidir-se profissionalmente; Identificar variáveis que dificultam decidir-se profissionalmente. 	<p>Internet; Plataforma Google Meet; Apresentação da técnica pelo Canva.</p>

4º	<p>1. Técnica “Exercício Combinado de Autoconhecimento” adaptado de Moura (2004)</p> <p>ou</p> <p>2. “Técnica para analisar interesses e potencialidades” adaptada de Levenfus, Soares e cols. (2010)</p>	<p>1. Autoconhecimento: Avaliar variáveis pessoais envolvidas no processo de decidir-se profissionalmente Identificar habilidades pessoais; Identificar seu potencial de aprendizagem; Identificar interesses; Identificar potencialidades; Identificar motivações; Identificar valores; Identificar aspirações; Identificar limitações; Identificar reforçadores atuais; Identificar reforçadores potenciais; Relacionar interesses e habilidades pessoais com potencial de aprendizagem.</p>	<p>Internet; Plataforma Google Meet; Apresentação da técnica pelo Canva.</p>
5º	<p>1. Técnica “Genoprofissograma”</p>	<p>1. Autoconhecimento: avaliar variáveis familiares envolvidas no processo de decidir-se profissionalmente Identificar influência exercida pela expectativa dos pais; Identificar escala de valores da família; Identificar papéis ocupados na família; Identificar seu papel na família.</p>	<p>Internet; Plataforma Google Meet; Apresentação da técnica pelo Canva.</p>
6º	<p>1. Técnica “Trabalhando com rótulos” (SOUZA, 2014)</p>	<p>Autoconhecimento: Avaliar variáveis sociais envolvidas no processo de decidir-se profissionalmente: Identificar influência exercida pelos meios de comunicação; Identificar influência exercida pela história de vida em aprendizagem de tomada de decisão; Identificar escala de valores da escola; Identificar papéis ocupados pelas pessoas na escola; Identificar seu papel na escola; Identificar escala de valores de comunidade; Identificar papéis que as pessoas ocupam na comunidade.</p>	<p>Internet; Plataforma Google Meet;</p>
7º	<p>1. “Técnica das Atividades Profissionais”;</p> <p>2. Tarefa: Preenchimento de fichas de informações profissionais</p>	<p>1. Conhecimento sobre informações profissionais: avaliar influência das características das profissões sobre o processo de decidir-se profissionalmente:</p> <p>Identificar formas de classificação das profissões; Identificar atividades desenvolvidas em cada profissão; Identificar tarefas específicas de cada profissão; Avaliar condição profissional de uma determinada área (caracterizar locais e condições de trabalho da profissão e vivenciar condição profissional de uma determinada área); Identificar características pessoais exigidas para a profissão; Identificar exigências das profissões selecionadas; Caracterizar ingresso e possibilidades na carreira; Identificar oportunidades ocupacionais; Caracterizar remuneração e estabilidade da profissão; Identificar legislação específica da profissão; Identificar áreas profissionais em que cada profissão está inserida; Identificar formação escolar necessária para cada profissão; Caracterizar valor social de cada profissão; Identificar <i>status</i> da profissão.</p>	<p>Internet; Plataforma Google Meet; Apresentação da técnica pelo Canva.</p>

8º	1. Técnica “Baralho de perfis e caminhos de formação profissional” (SOUZA, 2014).	<p>1. Conhecimento sobre informações profissionais: avaliar influência das características de universidades e cursos sobre o processo de decidir-se profissionalmente</p> <p>Informar-se sobre universidades;</p> <p>Identificar modalidades de Ensino Universitário;</p> <p>Identificar nome do curso;</p> <p>Identificar natureza do curso (regular, supletivo);</p> <p>Identificar carga horária do curso;</p> <p>Identificar currículo do curso;</p> <p>Identificar cursos profissionalizantes e ensino universitário da comunidade local e regional;</p> <p>Identificar possibilidades de continuidade de estudos após conclusão do Ensino Médio;</p> <p>Identificar perspectivas profissionais imediatas (ao final do seu curso);</p> <p>Informar-se sobre cursos nas instituições de ensino;</p> <p>Identificar entidade mantenedora do curso (federal, estadual, municipal, particular);</p> <p>Identificar localização do curso;</p> <p>Identificar período de funcionamento do curso;</p> <p>Identificar anuidade ou taxa do curso;</p> <p>Identificar bolsas de estudo no curso;</p> <p>Identificar condições de ingresso no curso (vestibular, número de vagas).</p>	Internet; Plataforma Google Meet; Apresentação da técnica pelo Canva.
9º		<p>1. Relacionar:</p> <p>Compatibilidade entre características pessoais e características exigidas pelas profissões de maior interesse;</p> <p>Informações sobre profissões, cursos, carreiras, áreas de atuação profissional e mercado de trabalho com dados de autoconhecimento;</p> <p>Exigências das áreas de atuação selecionadas com expectativas profissionais;</p> <p>Exigências das áreas de atuação selecionadas com expectativas, características, capacidades e habilidades pessoais;</p> <p>O processo de decidir-se profissionalmente com aspectos da história de vida;</p> <p>2. Identificar possibilidades profissionais;</p> <p>3. Identificar características pessoais que ajudarão a delinear as melhores opções profissionais a serem consideradas;</p> <p>4. Selecionar critérios para:</p> <p>Identificar critérios pessoais para decidir-se profissionalmente;</p> <p>Identificar critérios de exclusão/inclusão de opções profissionais;</p> <p>Identificar variáveis para compor critérios para decidir-se profissionalmente;</p> <p>5. Identificar as melhores opções profissionais a serem consideradas.</p>	Internet; Plataforma Google Meet;

10º	<p>1. Análise da tirinha Mafalda e técnica “Viagem ao futuro”;</p> <p>2. Aplicação do instrumento-pós-intervenção (ficha de levantamento de informações sobre a escolha adaptada de Moura (2014));</p> <p>3. <i>Feedback</i> do atendimento.</p>	<p>1. Planejar estratégia de ação para concretizar decisões profissionais;</p> <p>2. Identificar alternativas de solução para problemas relacionados ao processo de decidir-se por uma profissão;</p> <p>3. Selecionar e elaborar metas pessoais relacionadas ao alcance de metas profissionais de curto, médio e longo prazo;</p> <p>4. Selecionar e elaborar metas profissionais relacionadas ao alcance de metas profissionais de curto, médio e longo prazo;</p> <p>5. Identificar ponto de partida para o alcance de metas;</p> <p>6. Identificar passos intermediários para o alcance de metas;</p> <p>7. Identificar ponto de chegada para o alcance de metas;</p> <p>8. Verificar se houve aprendizagem do comportamento de tomar decisões e sua generalização;</p> <p>9. Pedir <i>feedback</i> da intervenção em OP;</p> <p>10. Encerramento.</p>	<p>Internet; Plataforma Google Meet; Apresentação da técnica pelo Canva; Ficha de levantamento de informações sobre a escolha adaptada de Moura (2014).</p>
-----	--	--	---

A descrição de cada técnica pode ser acessada no link: https://drive.google.com/file/d/1H1Ezcyny1EQ4j6F7njB2fH_66ygNwDqb/view?usp=sharing.

Resultados e discussões

Como resultados tivemos:

Participante A

Como linha de base, o participante apresentava baixo repertório de conhecimento acerca de faculdades, universidades, cursos e profissões. Houve a apresentação de cursos existentes e o participante selecionou seus interesses em uma planilha, constando 18 cursos para serem pesquisados. Em seguida, foram trabalhadas as informações quanto às faculdades e às universidades, visto que o participante não tinha conhecimento da existência de ensino superior público e particular com oportunidade de bolsa. A partir disso, foi desenvolvido o autoconhecimento, de modo a relacionar seus interesses, habilidades, potencialidades e valores com as informações acerca dos cursos superiores e profissões. Com essas informações, a seleção de cursos foi reduzida para 11.

Participante B

Na primeira etapa, foi realizada uma linha de base do repertório do participante relacionada à sua queixa. O participante apresentava um repertório de conhecimentos de si, de especializações em psicologia e de e-Sports considerado bom. Nesse sentido, foram

trabalhados: a) as informações acerca das especializações em psicologia e do e-Sports, de modo a aumentar seu repertório e b) o processo de escolha. Por fim, foi possível hierarquizar as opções de especializações e relacionar com a área do e-Sports.

Participante C

Seguindo o planejamento, foi realizada uma etapa de investigar a linha de base do repertório da participante, constando que suas dificuldades se relacionavam mais ao autoconhecimento e à oferta de emprego. As informações acerca das profissões (culinária e desenvolvimento de tecnologia) estavam presentes, bem como procurar as informações. Assim, a ênfase foi em autoconhecimento e processo de tomada de decisão. A partir de comparar prós e contras, a participante conseguiu tomar a decisão e conquistou o emprego.

Apesar de na juventude, em geral, ter-se pela primeira vez a tarefa de tomar algumas decisões relacionadas ao âmbito profissional (sejam relacionadas ao aperfeiçoamento dos estudos – em nível superior, técnico ou profissionalizante – e/ou se inserir no mercado de trabalho), o processo de decisão não envolve apenas os jovens pré-vestibulandos. As dificuldades relacionadas ao escolher podem estar presentes na vida profissional do adulto e na vida pessoal (MOURA, 2004), tendo em vista, no presente trabalho, as idades dos participantes e em qual estágio cada um se encontra. Apesar de objetivos diferentes, o processo de tomar decisões esteve presente em todas.

Em relação aos argumentos de Luppi (2014), sobre a necessidade de literatura em orientação profissional em análise do comportamento para atendimentos individuais, podemos notar que cada participante necessitou de programas de intervenções adaptados para seus objetivos e necessidades, pois cada um encontrava-se em estágios diferentes: pré-vestibulando, discente de um curso superior e com curso superior completo. Além disso, a partir de uma linha de base, a necessidade de adaptar as intervenções também ocorreu. Cada atendimento foi ajustado dependendo das dificuldades que os participantes apresentavam: com o participante A e B, foi dada ênfase nas informações profissionais e com a participante C, em autoconhecimento.

Após a discriminação das contingências nas quais o participante estava inserido, foi possível, em participação conjunta entre participante e estagiária, trabalhar a aprendizagem de novos repertórios baseada nas classes comportamentais propostas por Luiz (2008):

1) *Autoconhecimento:*

a. avaliar funcionalidade das percepções e expectativas profissionais:

Identificar: expectativas sobre a vida profissional, temores irrealistas sobre a vida profissional, sentimentos em relação ao processo de decidir-se profissionalmente, expectativas pessoais

em relação ao processo de decidir-se profissionalmente, variáveis que dificultam decidir-se profissionalmente;

b. avaliar variáveis pessoais envolvidas no processo de decidir-se profissionalmente:

Identificar: habilidades pessoais, potencial de aprendizagem, interesses, potencialidades, motivações, valores, aspirações, limitações, reforçadores atuais, reforçadores potenciais; relacionar interesses e habilidades pessoais com potencial de aprendizagem

c. avaliar variáveis familiares envolvidas no processo de decidir-se profissionalmente:

Identificar: influência exercida pela expectativa dos pais, escala de valores da família, papéis ocupados na família, papel na família

d. avaliar variáveis sociais envolvidas no processo de decidir-se profissionalmente:

Identificar: influência exercida pelos meios de comunicação, influência exercida pela história de vida em aprendizagem de tomada de decisão, escala de valores da escola, papéis ocupados pelas pessoas na escola, seu papel na escola, escala de valores de comunidade, papéis que as pessoas ocupam na comunidade.

2) *Conhecimento sobre informações profissionais*

a. avaliar influência das características das profissões sobre o processo de decidir-se profissionalmente

Identificar: formas de classificação das profissões, atividades desenvolvidas em cada profissão, tarefas específicas de cada profissão.

b. avaliar condição profissional de uma determinada área (caracterizar locais e condições de trabalho da profissão e vivenciar condição profissional de uma determinada área):

Identificar: características pessoais exigidas para a profissão, exigências das profissões selecionadas; ingresso e possibilidades na carreira, oportunidades ocupacionais, remuneração e estabilidade da profissão, áreas profissionais em que cada profissão está inserida, formação escolar necessária para cada profissão, valor social de cada profissão, *status* da profissão.

c. avaliar influência das características de universidades e cursos sobre o processo de decidir-se profissionalmente:

Identificar: modalidades de ensino universitário; nome do curso, natureza do curso (regular, supletivo), carga horária do curso, currículo do curso, cursos profissionalizantes e ensino universitário da comunidade local e regional, possibilidades de continuidade de estudos após conclusão do ensino médio, perspectivas profissionais imediatas (ao final do seu curso), entidade mantenedora do curso (federal, estadual, municipal, particular), localização do curso,

período de funcionamento do curso, anuidade ou taxa do curso, bolsas de estudo no curso, condições de ingresso no curso (vestibular, número de vagas).

3) *Aprendizagem do comportamento de tomar decisão*

- a. Relacionar: compatibilidade entre características pessoais e características exigidas pelas profissões de maior interesse; informações sobre profissões, cursos, carreiras, áreas de atuação profissional e mercado de trabalho com dados de autoconhecimento; exigências das áreas de atuação selecionadas com expectativas profissionais; exigências das áreas de atuação selecionadas com expectativas, características, capacidades e habilidades pessoais; o processo de decidir-se profissionalmente com aspectos da história de vida.

Identificar possibilidades profissionais, características pessoais que ajudarão a delinear as melhores opções profissionais a serem consideradas.

- b. Selecionar critérios para decidir-se:

Identificar: critérios pessoais para decidir-se profissionalmente, critérios de exclusão/inclusão de opções profissionais, variáveis para compor critérios para decidir-se profissionalmente; melhores opções profissionais a serem consideradas;

- c. Planejar estratégia de ação para concretizar decisões profissionais;

Identificar alternativas de solução para problemas relacionados ao processo de decidir-se por uma profissão; selecionar e elaborar metas pessoais relacionadas ao alcance de metas profissionais de curto, médio e longo prazo; selecionar e elaborar metas profissionais relacionadas ao alcance de metas profissionais de curto, médio e longo prazo;

Identificar: ponto de partida para o alcance de metas; passos intermediários para o alcance de metas; ponto de chegada para o alcance de metas.

Não necessariamente todas as classes comportamentais descritas foram aprendidas, mas serviram como base para estruturar cada encontro para cada participante, respeitando suas particularidades e seu ritmo de aprendizagem, seguindo os pressupostos de Skinner (1989) de que o comportamento depende de múltiplas variáveis baseadas na história filogenética, ontogenética e culturais, portanto cada indivíduo apresenta repertórios comportamentais particulares.

Além disso, neste trabalho houve certas limitações que podem ter interferido na aplicação do programa comportamental do modo planejado: a) encerramento do atendimento por motivo de faltas; b) uso de *smartphones* como meio de comunicação dificultando a realização das técnicas; c) interrupção do atendimento por escolha do participante.

Tendo em vista a ressalva de Skinner (1989) sobre o comportamento não estar dirigido para o futuro, mas que projetar algo no futuro significa emitir respostas que produziram reforçadores no passado, a investigação e intervenção nas classes descritas acima foram essenciais, pois no *setting* da Orientação Profissional foi possível os participantes emitirem respostas reforçadas pela estagiária imediatamente, para depois poderem ser reforçadas com as consequências da escolha.

Considerações finais

A Orientação Profissional com ênfase na análise do comportamento é um caminho possível, como já foi mostrado por Moura (2004), Luppi (2014) e Luiz (2018); além de outros trabalhos que não foram mencionados neste texto. A partir desses trabalhos, foi possível realizar um programa comportamental, respeitando: a formulação clara dos objetivos que se deseja alcançar; realização de uma avaliação do repertório prévio dos participantes como linha de base; planejamento do procedimento para que o comportamento-alvo seja instalado e o ritmo de aprendizagem de cada participante.

Os participantes apresentavam queixas diferentes e cada um estava em um período específico. Visto isso, podemos notar que o programa comportamental proposto pôde contemplar os três participantes, pois, independente do estágio da vida, fazemos decisões diariamente. Para tanto, a Orientação Profissional faz-se uma importante área da Psicologia para a aprendizagem do comportamento de tomar decisões profissionais, passível de generalização para outros contextos.

Uma limitação existente na literatura, de acordo com Luppi (2014), é um procedimento de verificação da generalização nos programas comportamentais em Orientação Profissional, constando como uma limitação no presente trabalho também. Dessa forma, vemos a necessidade de realizar pesquisas relacionadas a essa problemática.

Referências

BAUM, W. M. **Compreender o behaviorismo**: comportamento, cultura e evolução. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2019.

SOARES, D. H. P. Técnicas e jogos para utilização em grupos de orientação. *In*: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação Vocacional Ocupacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 260-273.

LUIZ, E. C. **Classes de comportamentos componentes da classe “projetar a vida profissional” organizadas em um sistema comportamental**. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LUPPI, A. M. R. **Programas de Orientação Profissional: análise sobre seu desenvolvimento e aplicação a partir de pesquisas em Análise do Comportamento**. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2014.

LUCCHIARI, D. H. P. S. Técnicas de Orientação Profissional. *In*: LUCCHIARI, D. H. P. S. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993. p. 34-68.

MOURA, C. B. **Orientação Profissional sob o enfoque da Análise do Comportamento**. Campinas: Alínea, 2004.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento humano**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

SKINNER, B. F. **Tecnologia de Ensino**. São Paulo: Herder, 1968.

SOUZA, R. **Guia tô no rumo: jovens e escolha profissional – Subsídios para educadores**. São Paulo: Ação Educativa, 2014.

Orientação Profissional com alunos de curso preparatório “pré-vestibulinho”: um relato de experiência

Igor Alves Ferreira

Lukas Ziegler Justino

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

O presente capítulo apresenta e discute os resultados de uma experiência de estágio em Orientação Profissional (OP). O projeto, desenvolvido por dois estagiários do quinto ano do curso de Psicologia, voltou-se para um público de adolescentes estudantes de um cursinho popular “pré-vestibulinho” de uma cidade do interior de São Paulo. Curso “pré-vestibulinho” é o nome conhecido popularmente para cursos preparatórios (normalmente lecionados por alunos-professores de ensino médio e faculdade) para os vestibulares de Escolas Técnicas.

Essas escolas apresentam uma modalidade de ensino amplamente difundida e procurada por jovens ingressantes do ensino médio no Brasil. As Leis de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 são parte importante nesse processo, pois marcaram um direcionamento acentuado de uma concepção profissionalizante para o ensino médio (CUNHA, 2000). Conhecida como Educação Profissional e Tecnológica (EPT), essa modalidade compreende a formação dita “técnica e profissionalizante”, qual seja, a educação voltada para os saberes e fazeres de uma profissão, normalmente incorporada ao currículo do ensino secundário. Muitas críticas são direcionadas a esse modelo, uma vez que o próprio sentido da palavra “técnico”, em nossa sociedade, remete a um conhecimento desassociado de suas bases teórico-metodológicas. Se discute, nesse sentido, que o ensino profissionalizante, enquanto produção humana historicamente organizada, não pode se restringir apenas às práticas desvinculadas do conhecimento científico que as originam, tampouco se eximir de uma reflexão acerca das relações sociais de trabalho (SILVA, 2020).

O projeto teve como objetivo geral promover aos participantes uma maior compreensão acerca do mundo do trabalho. Em nosso entendimento, a Orientação Profissional deve ter como um de seus princípios ampliar a consciência dos sujeitos em direção a uma assimilação das relações concretas de trabalho, ao passo que se vejam enquanto atores na realidade social (PASQUALINI; GARBULHO; SCHUT, 2004). Em paralelo, a atuação enquanto orientador profissional não pode desvincular o sujeito de sua própria realidade social. Compartilhamos da visão de Jacinto-Silva, Paulino-Pereira e Alves-Santos (2011) que compreendem o período da adolescência por intermédio das transformações nos papéis sociais que passam a ocupar. Entende-se, portanto, que o psicólogo responsável pela orientação profissional do jovem deve atuar tendo em vista como esse sujeito toma consciência de sua realidade objetiva, fazendo-o refletir acerca de suas escolhas e dos determinantes sociais que nelas atuam.

Whitaker (2010) identifica que os cursinhos populares preparatórios para ingresso em universidades são uma importante ação afirmativa, ao inserir jovens de camadas populares em contextos antes ocupados pela elite e a classe média. Além disso, compreende que a

Orientação Profissional deveria ser parte integrante desse processo, dado que esta pode auxiliar a ajustar as expectativas desses jovens às condições reais que vivem, além de agir no sentido de “alargar o capital cultural de jovens [...]” (WHITAKER, 2010, p. 296), isto é, promover maior conhecimento em relação às opções, condições e possibilidades relacionadas ao mercado de trabalho. Acreditamos que esse processo pode se dar de forma similar com alunos de um cursinho popular “pré-vestibulinho” e é exatamente nesse sentido que esse trabalho se desenvolveu.

Procedimentos

O grupo foi formado inicialmente com seis adolescentes entre 13 e 14 anos, estudantes de um cursinho popular “pré-vestibulinho” da cidade de Campinas, no interior de São Paulo. Vale ressaltar que o projeto inicial buscava estudantes de ensino médio, estudantes de cursinho preparatório para vestibular de universidades, mas encontramos uma oportunidade por encaminhamento de uma psicóloga que observou a necessidade de oferecer Orientação Profissional a esse grupo, com o qual já atuava. Fizemos uma divulgação conjunta com os responsáveis pelo curso e obtivemos cerca de 20 interessados, que foram separados em três grupos (um deles aqui relatado, os outros dois coordenados por outros dois estagiários e a psicóloga). De forma a preservar a identidade dos participantes, estes foram referidos no relato como: “M.”, “R.”, “J.”, “C.”, “S.” e “K.”.

Foram planejados oito encontros semanais remotos (via plataforma Google Meets), com duração de duas horas, aproximadamente. Buscamos, durante nossos encontros, trabalhar as questões fundamentais para a Orientação Profissional de autoconhecimento, informações profissionais e as escolhas profissionais, bem como acolher e discutir as possíveis demandas que surgiram. Para este fim, fizemos uso de algumas ferramentas e técnicas elaboradas a partir de Souza (2014), Lucchiari (1993) e Vasconcelos [201-]. A organização dos procedimentos será mais bem descrita no quadro abaixo:

Nº do encontro	Objetivos	Atividades
1º	(1) Apresentar os orientadores para o grupo, bem como os pilares da orientação profissional; (2) Integrar e conhecer os participantes por meio de dinâmicas e conversa; (3) Iniciar o processo de autoconhecimento.	(1) Apresentações gerais; (2) Estabelecer “combinados”; (3) Verificar as demandas particulares de cada um; (4) Elaboração de uma “carta de expectativas”; (5) Dinâmica do Espelho; (6) Cartas-resposta: “minhas lembranças”; (7) Avaliação do encontro.

2º	(1) Estabelecer um momento de reflexão em grupo sobre os gostos, desgostos, frustrações e conquistas ao longo da vida; bem como elaborar um primeiro esboço de planejamento de vida.	(1) Curtograma: "gosto e faço"; "gosto e não faço"; "não gosto e faço"; "não gosto e não faço". (2) Técnica do Cartaz: integração do tempo. (3) Dinâmica: "Três pessoas que admiro". (4) Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). (5) Elaboração de cartas-resposta: "Quais são meus valores?", "Quais são minhas aptidões?".
3º	(1) Propor reflexões acerca de como as variáveis familiares e sociais influenciam o processo de escolha do curso dos orientandos; (2) Fazer uma exploração preliminar acerca do conhecimento dos estudantes sobre cursos universitários e profissões.	(1) Curtograma Social: "Eu e minha família"; "Eu e meus amigos"; "Eu e a sociedade"; "Eu e a escola"; (2) Como você gostaria de ser visto pela sociedade?; (3) Apresentação das possibilidades de cursos e de empregos; (4) Dinâmica: mapa das redes; (5) Atividade de casa: conversar com um profissional da área.
4º	(1) Aprofundar o que foi trazido ao final do encontro anterior, buscando compreender melhor o grau de conhecimento sobre as profissões de cada orientando.	(1) <i>Roleplay</i> das profissões; (2) Apresentação de informações relevantes sobre as profissões suscitadas no terceiro encontro e reflexão sobre a dinâmica de <i>roleplay</i> ; (3) Discussão acerca da atividade pedida no encontro anterior; (4) Dinâmica: "Continuação da história".
5º	(1) Propor questões reflexivas para que os orientandos pensem a respeito do futuro e da escolha de cursos técnicos ou superiores; (2) Introdução ao tema técnicas e habilidades de estudo, por meio de discussões sobre como eles estudam e artigos científicos sobre diversas técnicas de estudo.	(1) Elaboração das cartas-resposta: "Minhas aspirações" e "Meus sonhos hoje"; (2) Dinâmica: "Amigo Secreto / Passado, presente e futuro"; (3) Conversa sobre rotina e métodos de estudo; (4) Apresentação de técnicas de estudo.
6º	(1) Instrumentalizar os orientandos em relação ao seu repertório em habilidades de estudo.	(1) Dinâmicas: entrevista "bate-bola" e "Jogo das profissões"; (2) Discutir atividade do encontro passado; (3) Adaptação do programa de treino de habilidades de estudo (ELIS, 2017).
7º	(1) Fazer com que os orientandos reflitam e tomem decisões sobre as ações que irão realizar em curto, médio e longo prazo; (2) <i>Feedback</i> sobre o processo tanto pelos orientandos como pelos orientadores.	(1) Importância de estabelecer metas e tomar decisões; (2) Carta-resposta de "como tenho usado meu tempo"; (3) Plano de desenvolvimento Pessoal; (4) Dinâmica do juiz (Bock); (5) Conversa sobre o processo e considerações finais.
8º	(1) Conversa individualizada com cada participante para acolher possíveis demandas e questões a respeito de como foi o processo de orientação profissional.	(1) Revisão das atividades realizadas ao longo do processo; (2) Conversa e <i>feedback</i> individual.

Fonte: Elaboração própria

Descrição dos encontros

1º Encontro

Inicialmente, o grupo iria começar com seis participantes. No entanto, nos primeiros 10 minutos só contávamos com M. e R. e com elas demos início aos encontros. Após algum tempo, C. e J. entraram no encontro. Em seguida, pedimos que escrevessem quais eram as expectativas que elas tinham sobre o projeto de orientação profissional e depois falassem para o grupo. Todas aparentemente estavam com expectativas otimistas e gostaram do que falamos a respeito de como seriam os próximos encontros e os objetivos. Em seguida, realizamos a “dinâmica do espelho”, para verificar a percepção individual das participantes sobre si mesmas. A dinâmica consiste, basicamente, em descrever o que vê quando olha para sua imagem, observou-se tanto insegurança quanto pontos positivos a respeito de si próprio na fala de cada uma delas.

Por fim, foi solicitado que elas respondessem uma carta-resposta sobre as lembranças que elas têm do passado, com questões como lembranças da infância, o que queriam ser quando eram crianças e como se lembram quando mais novas. Novamente surgiram dados relevantes a respeito da autopercepção das participantes. Para encerrar, foi solicitado que elas respondessem um formulário a respeito do que acharam sobre o primeiro encontro e os *feedbacks* foram todos positivos.

2º Encontro

Alguns orientandos (S. e K.) que não puderam participar do primeiro encontro foram apresentados ao grupo. Desde o começo até o fim do encontro, nenhuma das participantes ligou a câmera e apenas M. e J. abriram o microfone para falar, o que dificultou a nossa comunicação. Portanto, no compartilhamento das cartas-resposta, a maioria das orientandas pediu que nós lêssemos para a turma. Logo após, apresentamos o vídeo “Autoconhecimento e busca da felicidade” de Cortella (2011), como um disparador para a reflexão sobre escolhas.

Começamos o encontro aplicando a técnica do “curtograma”, para conhecer melhor as participantes, bem como favorecer o aparecimento de possíveis pontos de coerência entre elas, gerando integração. No geral, relataram dificuldade em descrever a categoria “não gosto e não faço”. Já na dinâmica da “Integração do tempo”, houve certa dificuldade em descrever as categorias relativas ao futuro (“depois do ensino médio” e “vida adulta/velhice”); comentamos que poderiam pensar de forma livre e se esforçarem para se imaginar no futuro, principalmente em relação à fonte de renda. Apesar disso, foi um momento muito interessante para o grupo; a maioria relata que gostaria de ter fonte de renda própria logo após o ensino médio.

Logo após, realizamos a dinâmica “Três pessoas que admira”, buscando entender melhor as inspirações das participantes. A maioria das participantes escolheu pessoas da família e um ponto em comum foi o aparecimento de personagens do anime “Naruto”. A orientanda J., por exemplo, relatou que tanto sua mãe como o personagem Naruto são muito importantes em sua vida, pois ambos apresentam grande força e perseverança diante das dificuldades.

3º Encontro

Apenas as participantes C. e R. participaram do encontro. As atividades programadas eram: “Análise SWOT”, na qual elas teriam que escrever sobre suas forças e fraquezas (variáveis internas favoráveis e desfavoráveis, respectivamente) e oportunidades e ameaças (variáveis externas favoráveis e desfavoráveis, respectivamente); carta-resposta “Quais meus valores?”, elas teriam que escrever os principais valores que julgam ter, e a carta-resposta “Definições de aptidões”, na qual teriam que colocar habilidades/aptidões que possuem e como essas podem ser úteis.

Com essas atividades, conseguimos verificar princípios e comportamentos norteadores para a vida das orientandas. Algo em comum que apareceu tanto na C. quanto na R. foi a persistência, resiliência e proatividade. C., nesse encontro, abriu diversas vezes o microfone para se comunicar conosco, algo que ela não fazia antes, pois dizia ser bastante tímida.

Em seguida, sugerimos como atividade a realização de um curtigrama social, no qual elas teriam que responder quatro quadrantes, que eram: “Eu e família; Eu e sociedade; Eu e amigos; Eu e escola”. Surgiram diversas questões interessantes, como o fato de a C. ter bons amigos, mas que são de outros estados, e R. considerar que tem poucos, mas bons amigos. Ambas relataram ter famílias que dão suporte às possíveis escolhas profissionais que elas já almejam.

Na próxima atividade, se verificou ainda mais esse suporte e quais eram as intenções de carreira de ambas. A atividade era uma carta-resposta “Como você gostaria de ser visto pela sociedade?”. Com essa atividade, vimos algumas ideias de profissões das orientandas, como a C. que cogita: Psicóloga e “Imagineira”; e R. que cogita: “Consultora de Alimentos; Biologia marinha e Medicina Veterinária”.

Depois, tivemos um diálogo com elas sobre como tomar decisões mais claras de cursos e carreiras, pesquisando as universidades, grades curriculares e ementas das disciplinas dos cursos que elas demonstram interesse. Além de comentar a importância em manter um olhar curioso sobre as diversas profissões e possibilidades que elas tenham.

Ao final, foi solicitado como atividade para o próximo encontro: entrevistar três profissionais que estão em áreas que elas almejam futuramente. Para isso, demos algumas perguntas

direcionadoras, mas deixamos em aberto para as orientandas formularem suas próprias questões.

4º Encontro

No dia anterior ao atendimento, duas das participantes (M. e S.) informaram que não poderiam mais participar do grupo, por conta da volta às aulas, e J. que não poderia especialmente deste por outros compromissos. Optamos por fazer o encontro apenas com R. e C., como na semana anterior.

Demos início ao encontro com a técnica “Stop das profissões”. Explicamos que esse jogo serviria para comentar e compreender aspectos relevantes das profissões que poderiam surgir dentro das categorias (“Exatas”, “Humanas”, “Biológicas” e “Não-específicas”). Percebemos que houve certa facilidade das participantes em encontrar profissões (especialmente as não-específicas), mas houve alguns equívocos quanto às classificações. Camila, por exemplo, citou Fisioterapia como uma profissão da área das exatas. Apesar disso, ficamos surpresos com o nível de conhecimento das orientandas em relação ao conhecimento profissional. Surgiram outras confusões sobre algumas profissões (sobre de qual área seriam). Intervimos, explicando que não há uma separação clara de categorias em algumas profissões e que podem envolver tanto Exatas, como Biológicas e Humanas.

Seguimos para a técnica de *roleplay*. Na história, havia três personagens: Elaine, uma adolescente de 17 anos que tinha o desejo de se tornar historiadora, seu pai e sua mãe (ambos seriam contra seu desejo profissional). Participaram R. como “Elaine”; C. como “pai de Elaine”; e um dos orientadores como “mãe de Elaine”; o outro orientador ficou responsável por conduzir a dinâmica por meio de perguntas que deveriam responder como as personagens. A seguir, apresentaremos uma versão resumida da dinâmica de *roleplay*: “Elaine (por R.) disse que ser historiadora era seu sonho e que não se importava muito quanto à parte financeira, e que o mais importante era ser feliz no que faz e o dinheiro viria depois. Márcio (por C.) seria gerente de banco e era contra o sonho da filha por acreditar que “não dava futuro”. Flávia (pelo orientador) uma corretora de seguros, ponderou que a filha poderia fazer o que desejasse “depois que estivesse estabelecida no mercado de trabalho.”

A técnica pareceu muito interessante, visto que gerou uma boa reflexão posterior sobre trabalho, desejos e possibilidades reais de atuação. As orientandas compreendem o fato de que tem que levar em conta suas vontades na escolha de carreira ao mesmo tempo em que ponderam junto com a opinião dos pais, parte importante das decisões. No geral, surgiram questões bastante relevantes em relação à necessidade de estudo para alcançar objetivos, aprender novas línguas para fazer intercâmbio etc. Julgamos que as orientandas demonstraram bastante maturidade quanto à escolha profissional.

Ao fim da sessão, questionamos as participantes quanto às entrevistas realizadas como atividade para casa e pedimos que apresentassem o que fizeram (seção 5). Foi possível refletir sobre vários assuntos em grupo quanto às implicações concretas da vida profissional, como tempo de trabalho, realizações, aprendizados necessários às profissões, bem como as dificuldades. Pontuamos que, apesar de a conversa com profissionais ser bem importante para conhecer e se preparar, as experiências pessoais podem ser diferentes dependendo do profissional que conversa.

5º Encontro

Apenas as participantes C. e R. participaram do encontro. Começamos lembrando as participantes sobre a temática do encontro, dissemos que o foco era conversar sobre o planejamento de vida e de carreira, com uma visão a longo prazo, visto que isso é fundamental para o processo de escolha profissional. Damos prosseguimento tendo um diálogo com as participantes sobre a importância de se planejar a longo prazo e visualizar os seus objetivos profissionais futuros, mesmo que as aspirações mudem ao longo do tempo.

Depois demos início às atividades, a fim de mapear os sonhos delas a longo prazo e como elas têm utilizado o tempo para tentar alcançar esses objetivos. Para isso, utilizamos duas cartas-respostas; nessas, elas teriam que escrever quais “Meus sonhos hoje” e “Como tenho usado meu tempo”. Damos 10 minutos para que elas respondessem cada uma das cartas-respostas e depois compartilhassem em grupo. A partir das respostas delas nas cartas, verificou-se que elas já possuíam alguns objetivos mais concretos a longo prazo, tanto no âmbito social quanto no profissional. Por exemplo, R. disse almejar ser “consultora de alimentos” e já estaria se preparando para isso. Já C. disse pretender fazer um intercâmbio para o exterior e em algum momento voltar para conhecer amigos que vivem em outros estados do Brasil. A partir das respostas delas nas cartas, tivemos um diálogo acerca de como elas poderiam utilizar melhor o tempo da rotina para tentar atingir esses objetivos no futuro, conversamos também sobre a importância de se estabelecer e criar uma rotina organizada.

Em seguida, realizamos uma dinâmica com a finalidade de desenvolver junto às orientandas uma perspectiva temporal sobre a sua trajetória de vida. A dinâmica consistia em elas escolherem uma imagem que representasse o passado delas, uma que representasse o presente e outra o futuro. C. escolheu uma imagem de *ballet* para representar seu passado, pois disse que gostava de fazer aulas quando era criança; ela fez uma montagem contendo filhos, viagem e casamento, para ilustrar seus objetivos futuros, e uma conversa de WhatsApp com sua irmã, para representar com contato que tem com a família no presente. Já R. colocou uma imagem de crianças brincando para representar o passado, uma mulher pensando e tendo que tomar

decisões para representar o presente e alguém subindo degraus para ilustrar seu futuro. Em seguida, conversamos sobre o porquê das escolhas daquelas imagens. R. demonstrou sensível maturidade em seu relato, identificando características do seu passado que poderia utilizar para a construção de seu futuro enquanto trabalhadora. Por outro lado, C. escolheu comentar mais acerca de suas amizades e gostos pessoais, indicando uma maior desconexão com a ideia de planejamento para o mundo do trabalho.

Seguidamente, demos início à segunda parte do encontro, uma introdução às habilidades de estudo. Começamos questionando as orientandas a respeito de como elas estudam, se utilizam algum método ou se estudam diariamente, por exemplo. Com este diálogo, percebemos que R. tem uma rotina de estudo mais bem estabelecida do que C., pois relata que estuda todos os dias, na maior parte deles em torno de duas horas. Já C. relata que não tem uma rotina fixa de estudo, apesar de que gosta de estudar alguns conteúdos escolares, contudo, disse gostar de estudar diversos temas não relacionados à escola, como artes e curiosidades.

Ao final do encontro, apresentamos uma conhecida técnica de estudo conhecida como Pomodoro. Explicamos que consistia em dividir o horário de estudo em períodos alternados de 25 minutos de prática e 25 minutos de descanso. Pedimos que as orientandas tentassem aplicar esse método durante a semana, para que no encontro seguinte pudéssemos discutir em grupo as dificuldades, as facilidades e as percepções que tiveram.

6º Encontro

Começamos o encontro fazendo uma breve avaliação sobre a atividade passada no encontro 5, que consistia nas participantes tentarem aplicar a técnica de estudo Pomodoro durante uma semana. R. disse ter sido fácil para ela aplicar essa técnica em sua rotina de estudo, também pelo fato de estar bem envolvida com os estudos para o vestibulinho. Acreditou ter sido benéfico conseguir dividir os momentos de estudo com momentos periódicos de descanso. Já C. relata não ter conseguido aplicar a técnica todos os dias, mas gostou quando conseguiu aplicá-la.

Depois disso, passamos para uma breve explanação de algumas técnicas de estudo que poderiam ser utilizadas pelas orientandas. Acreditamos que neste momento da vida seria de grande valia para elas aprender novas técnicas, uma vez que estão bastante envolvidas com os estudos, com vista no vestibular para a escola técnica. Apresentamos várias técnicas diferentes como estudo por exercícios, a própria técnica Pomodoro, conversamos sobre a importância de ter descansos durante o período de estudo, etc. Um dos assuntos que chamou atenção foi quando comentamos sobre a utilização de mapas conceituais (mapas mentais). R. disse conhecer o método, mas que não servia para ela, pois não conseguia absorver os conteúdos a partir dele. Já C. disse gostar bastante deste método, principalmente pelo fato de que gosta de

desenho, então colocar os assuntos complexos em uma imagem a ajudava e deixava o estudo mais divertido.

Partimos então para a atividade da “Entrevista bate-bola”. Num primeiro momento, consideramos que, para a aplicação da técnica, seria mais interessante que ambas as participantes entrevistassem umas às outras, mas depois decidimos que cada um de nós entrevistasse uma delas em separado, para conversarmos em conjunto depois. Segue abaixo o roteiro da entrevista:

“Para começar nossa conversa: qual é seu nome e idade?”

Você se considera uma pessoa estudiosa?

(Se sim) Qual dica você daria para as pessoas tirarem mais proveito dos estudos?

(Se não) O que você acha que falta para você se tornar uma pessoa estudiosa?

Você estuda por que gosta ou por que precisa?

Quais conteúdos você mais gosta de aprender?

Como você organiza o tempo para estudar?

Você tem alguém para te ajudar nesses momentos?

Imagine uma situação: “É uma segunda-feira, daqui exatamente uma semana vai acontecer a prova mais importante do ano. Você sente que precisa revisar todo o conteúdo para ir segura para a prova. Há duas opções possíveis: ao longo dos dias da semana, você organiza os estudos até sexta-feira e revisa um pouco de cada para poder descansar no fim de semana e ir para a prova tranquila; ou, você tenta não pensar nisso durante a semana e se preocupa com outros afazeres e reserva o sábado e domingo para pensar nisso; você terá menos tempo para estudar, mas chegará com o conhecimento mais “fresco” para a prova”. Qual das opções parece melhor e por quê?”

Foi bem interessante a aplicação dessa técnica, principalmente quando oferecemos a situação problema para elas. Ambas as participantes responderam que preferiam dividir o conteúdo durante a semana e disseram que tirariam apenas o sábado de descanso para usar o domingo como revisão. Pudemos discutir sobre isso no final, trazendo os relatos das duas orientandas. Além disso, pareceu importante reservar um momento específico para essa discussão, uma vez que, dado o momento específico em que vivem, a atividade de estudo aparece como ponto central em suas vidas.

7º Encontro

Começamos o encontro conversando com as orientandas sobre a importância de estabelecer metas a curto, médio e longo prazo e tomar decisões para conseguir focar e ter uma rotina para alcançar esses objetivos. Lembramos novamente que não é um problema se esses objetivos se modificarem com o passar do tempo. As orientandas fizeram diversas contribuições com o diálogo, o que ajudou a enriquecer a conversa.

Em seguida, a fim de mapear de forma mais objetiva como está sendo a rotina delas e conversar sobre em que medida essa rotina pode auxiliá-las ou não a atingir as metas que elas almejam, propusemos que elas fizessem uma carta-resposta “como tenho usado o meu tempo”, na qual elas teriam que descrever quanto tempo diário e semanal dedicam a diversas atividades. Foi uma dinâmica mais longa do que o planejado, as participantes tiveram bastante dificuldade em estabelecer tempo para atividades como higiene pessoal ou alimentação, por exemplo. Contudo, foi uma discussão bastante produtiva, pois conseguimos elaborar as atividades importantes a serem consolidadas a longo prazo, como organização do tempo para estudo e trabalho.

Adiante, foi realizada uma dinâmica com a finalidade de afunilar as possibilidades das escolhas profissionais delas. A dinâmica consiste em uma brincadeira de imaginação que elas teriam que convidar dez profissões para uma festa que iriam fazer. Ao longo da dinâmica, elas tinham que escolher profissões para retirar da festa, pois aconteciam contratempos, até que ao final restaria apenas uma profissão, a qual elas mais gostam, que daria carona de volta para casa e elas poderiam ir conversando durante todo trajeto. A última profissão da C. foi “bibliotecária” e a de R. foi “consultora de alimentos”.

Seguidamente, foi solicitado que elas respondessem outra carta-resposta, na qual teriam de escrever como se imaginam daqui a 1, 3 e 5 anos. No caso delas, seria no início do ensino médio, no final do ensino médio (no período geralmente de escolha de um curso) e na faculdade. Depois que elas responderam, conversamos sobre as metas e objetivos delas novamente e elas disseram o que estão fazendo no presente para tentar alcançá-las.

Para finalizar o encontro, demos para elas um *feedback* sobre a participação delas no processo, elogiamos bastante, tanto a pontualidade com os horários, quanto o engajamento com as atividades propostas. Elas também nos deram um *feedback* muito positivo, elogiando o nosso manejo e o projeto.

Por fim, foi solicitado para elas escreverem um *e-mail* para si mesmas e para nós, o qual receberemos daqui a três anos. Nesse *e-mail*, elas contariam o que aprenderam durante o

processo de orientação profissional, como estão se sentindo no momento e o que esperam ter alcançado quando lerem o *e-mail* posteriormente, imaginando como a vida delas vai estar. Esperamos, com essa estratégia, oferecer um auxílio a longo prazo, visto que em três anos as participantes estarão numa fase da vida diferente e poderão ter um registro anterior e observar mudanças e constâncias.

8º Encontro

Começamos pedindo para R. mostrar as cartas que havíamos pedido para elas fazerem no final do sétimo encontro. Dissemos que programaremos para que elas as recebam daqui a três anos, quando elas estivessem no final do ensino médio. R. fez duas cartas, uma destinada aos orientadores e outra falando consigo mesma acerca do processo de orientação profissional. Seguem as transcrições abaixo:

“08/09/2021

Moro em Jaguariúna-SP

Oiee!!! aqui quem fala é a R.

Gostei muito dos nossos encontros,
foram muito legais, com várias dinâmicas,
interagimos bastante, com várias dicas.

Bom, espero que vocês tenham muito
sucesso na psicologia, que vocês sejam
muito felizes e que façam o bem pra
muitas pessoas.

Espero que a gente se encontre de novo aí
em algum lugar!

Tchau Tchau”

“Hiii!!!! Eu sou a R. do passado :D Hoje tenho
14 anos.

Com certeza você vai lembrar de mim
enquanto estiver lendo esta carta.

Como você tá?

Você está no Cotuca? Fazendo o técnico de alimentos?

Você está fazendo o que planejou? O que gosta?

Para o que você está ansiosa no momento?

Você ainda gosta das coisas que eu gosto hoje?

Gosta?

Muitas perguntas, kkk mas espero que você esteja realizando tudo que sonhou.”

Adiante, passamos com ela todo o cronograma e a estrutura do nosso processo de orientação profissional, assim como foi feito no primeiro encontro, para repassar novamente os objetivos de cada encontro e como esses foram estruturados para trabalhar os principais pilares da nossa orientação profissional: autoconhecimento; conhecimentos sobre as possibilidades de cursos; conhecimento sobre o mercado de trabalho e as profissões e aumento do repertório em habilidades de estudo e organização. Foi possível notar que R. se desenvolveu bastante ao longo do processo, uma vez que pode entrar em contato com suas vontades e estabelecer uma visão mais clara de seu futuro. Conversamos sobre os questionamentos que deixaram para si mesmas no futuro e a orientanda pareceu ansiosa para entrar em contato com o conteúdo de sua carta e responder as questões que ela mesma levantou. Por fim, mostramos para ela as principais respostas que ela deu nas cartas-respostas ao longo dos encontros, trazendo para discussão o progresso dela durante o processo e as reflexões que teve.

Após o encontro individual com R, conversamos com C. De início, explicamos o objetivo do encontro, que se tratava de uma conversa mais aberta e portanto seria interessante que ela falasse com o microfone (visto que estava se comunicando via *chat*). C. não realizou a tarefa proposta da “carta ao futuro”, portanto sugerimos que fizesse em casa e nos enviasse posteriormente.

Em seguida, como havíamos feito anteriormente com R., compartilhamos a tela com o cronograma dos encontros e repassamos os objetivos de cada um deles, solicitando *feedbacks* e lembrando momentos ocorridos durante os encontros. Em dado momento, questionamos C. sobre a mudança que ocorreu no grupo, quando as outras participantes tiveram que sair, se ela preferia dessa forma ou como estava antes. Ela nos disse que, por conta de sua timidez, se sentia mais confortável para se expor e conversar, visto que conhece R. há 4 anos; porém, pontuou que no geral preferia um grupo maior, pois mais histórias interessantes apareciam, as dinâmicas funcionavam melhor e estava conhecendo pessoas novas.

Fizemos um momento para lembrar algumas respostas dela nas dinâmicas realizadas e questionamos se ela acreditava que suas expectativas do início do processo (que consistiam principalmente em melhorar sua comunicação com outras pessoas) tinham sido atingidas. C. respondeu que sim, de forma sucinta. Perguntamos também sobre as possíveis mudanças que ocorreram para a orientanda. Ela respondeu reafirmando seu desejo de fazer intercâmbio no futuro e conhecer países, bem como conhecer pessoalmente seus amigos virtuais. Foi interessante notar que, em poucos momentos, surgiu algo relacionado a algum desejo profissional mais consolidado.

Considerações finais

Diante do exposto nos relatos de campo, pudemos constatar a importância da Orientação Profissional (OP) para as adolescentes participantes. Bock (2002) identifica que a escolha profissional é sempre multideterminada, no sentido de que diversos fatores, como classe social, história pregressa, identidade de gênero, entre outros, são decisivos nesse processo. Santos (2005) acredita também que o período da adolescência é repleto de crises e períodos de experimentação, nos quais o sujeito busca elaborar uma identidade própria. Nesse sentido, compreendemos que era necessário um tempo maior, com mais encontros, para termos uma visão mais concreta dos fatores determinantes de cada participante. Contudo, avaliamos positivamente o percurso como um todo.

Não podemos perder de vista, em nossa prática, que o principal fim da Orientação Profissional (OP) deve ser a promoção de saúde (BOCK; AGUIAR, 1995). Nesse sentido, acreditamos que a criação de um espaço em que as orientandas pudessem refletir sobre suas escolhas futuras, bem como o oferecimento de uma escuta atenta às suas demandas mais urgentes se mostrou um aspecto relevante para o processo. Porém, observando a carência de pesquisas sobre este tema, faz-se necessário mais discussões que coloquem em foco os principais fatores que levam alguns jovens a optarem pela busca da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no ensino secundário.

Referências

BOCK, A. M. B.; AGUIAR, W. M. J. **Por uma prática promotora de saúde em Orientação Vocacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1995.

BOCK, S. **Orientação Profissional**: a abordagem sócio-histórica. São Paulo: Cortez, 2002.

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

- PASQUALINI, J. C.; GARBULHO, N. F.; SCHUT, T. Orientação profissional com crianças: uma contribuição à educação infantil. **Rev. bras. orientac. Prof.**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 71-85, jun. 2004.
- SANTOS, L. M. M. O papel da família e dos pares na escolha profissional. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 1, p. 57-66, jan./abr. 2005.
- SILVA, D. J. A. Educação Profissional de nível médio no Brasil: cursos técnicos ou profissionalizantes? **Revista Mundi Sociais e Humanidades**, Paranaguá, v. 5, n. 2, p. 94, 2020.
- SOUZA, R. **Guia Tô no rumo: jovens e a escolha profissional**. São Paulo: Ação Educativa, 2014.
- VASCONCELOS, B. C. F. **Meu Futuro e o Meu Projeto de Vida. Guia prático para a construção de um projeto de vida**. ICE – Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação. Recife, PE, [201-]. Disponível em: <https://docplayer.com.br/2581078-Meu-futuro-e-o-meu-projeto-de-vida-guia-pratico-para-a-construcao-de-um-projeto-de-vida.html>. Acesso em 03 fev. 2022.
- WHITAKER, D. C. A. Da “invenção” do vestibular aos cursinhos populares: um desafio para a Orientação Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Araraquara, v. 11, n. 2, p. 289-297, jul./dez. 2010.

Roda da vida: utilização de técnica para produzir autoconhecimento em Orientação Profissional e de Carreira

Helyson Fernando de Aguiar Jacinto
Hugo Ferrari Cardoso

A Orientação Profissional (OP) é um processo dialógico que tem a finalidade de aproximar o cliente do mundo do trabalho e possibilitar a construção conjunta de projetos de vida. Este processo objetiva conhecer desejos, características pessoais, habilidades e dificuldades e elaborar estratégias para atingir objetivos e tornar sonhos realidade (BOCK, 2014). Neste processo, grosso modo, são trabalhados três eixos principais, sendo eles (1) autoconhecimento, (2) informação profissional e (3) escolhas e projeto de vida (BOCK, 2001).

Na perspectiva analítico-comportamental, autoconhecimento diz respeito a um comportamento consciente, isto é, quando ocorre uma descrição verbal do próprio comportamento (envolvendo identificar padrões comportamentais) e das variáveis que controlam o próprio comportamento (BRANDENBURG; WEBER, 2005). Dessa forma, essa perspectiva é compatível com o processo de autoconhecimento proposto por Bock (2014), em que deve ser feita uma retomada da trajetória de vida do cliente com o intuito de compreender como se formou sua identidade e, neste processo, identificar desejos, habilidades, valores e sonhos.

No que diz respeito à orientação profissional, o autoconhecimento é importante para que seja possível avaliar o repertório de base, isto é, o que o cliente sabe ou não fazer, quais são suas aptidões e dificuldades atuais e relacioná-lo com as possibilidades ocupacionais disponíveis para o cliente no momento do processo de escolha (MOURA, 2004). A partir da identificação desse repertório, é possível traçar estratégias para desenvolver repertórios que vão ao encontro do que é importante para o cliente, o que torna a OP também um processo de desenvolvimento das próprias capacidades (BOCK, 2014).

A técnica "Roda da vida" (SANTOS; TAVARES; SOUSA; DONELATE; SILVA; SILVA, 2020) propõe-se a produzir autoconhecimento. Entretanto, por ser utilizada por profissionais de fora da psicologia, é comum que esta técnica sirva para atribuir aos clientes explicações fantásticas sobre áreas da sua vida ou que seja feita uma análise com preconceitos em relação às escolhas individuais. Somando-se ao fato de que não há registro de utilização desta técnica pela área da psicologia e da orientação profissional, este estudo ganha importância por utilizar esta técnica como instrumento para a produção de autoconhecimento e de reflexão de estratégias de mudança em orientação profissional e de carreira. Este relato tem o objetivo de (1) descrever a técnica "Roda da vida" para aplicação em orientação profissional e de carreira na modalidade *on-line* e (2) descrever e comparar a aplicação das técnicas com duas clientes de perfis distintos.

Método

Caracterização das participantes

Participaram da intervenção duas clientes do sexo feminino com perfis distintos: uma delas é uma adolescente de 17 anos (aqui denominada C1) e à época da intervenção era estudante da 3ª série do ensino médio de uma escola privada. A adolescente morava com a mãe numa cidade do interior do estado de São Paulo e pretendia cursar graduação após o ensino médio, com queixa inicial de dúvida entre os cursos de Física, Jornalismo e Engenharia Mecatrônica. Cabe ressaltar que C1 era uma cliente tímida que respondia de forma breve às perguntas do orientador e raramente fazia comentários adicionais.

A outra cliente (aqui denominada C2) era formanda de curso superior em área da tecnologia, de 21 anos, trabalhava em período integral diurno como secretária administrativa, cursava ensino superior da área de tecnologias médicas e, aos finais de semana, costumava trabalhar em negócios da sua família. Ela morava com a família numa cidade do interior do estado de São Paulo e chegou à orientação profissional por demanda espontânea. No primeiro contato com a secretaria da instituição, a cliente disse que tinha interesse na realização de “teste vocacional” e a sua principal queixa era “não saber bem do que gostava”, bem como decidir sobre possíveis caminhos para depois de formada (tal como fazer MBA, mestrado, seguir numa especialização na área de engenharia, investir nas aulas de japonês etc.). C2 era uma cliente com padrão comunicativo, que discorria longamente e com rápida velocidade de fala diante das perguntas do orientador, é importante dizer, também, que foi identificado nessa cliente forte padrão de comportamentos perfeccionistas.

Materiais

Em função da realização do processo de orientação profissional na modalidade *on-line*, foi necessário, para ambas as clientes, o uso de computador com recursos audiovisuais (câmera e microfone) com acesso à internet. Para a realização da técnica “Roda da vida”, foi necessária uma pasta do Microsoft Excel previamente elaborada (disponível em: <https://tinyurl.com/2p86z5tj>) com duas planilhas semelhantes, com a diferença de que uma se destina à avaliação da vida atual da cliente e a outra da perspectiva de futuro. Nessa planilha, havia campos que deveriam ser preenchidos para a avaliação de 12 áreas da vida da cliente, quais sejam “Criatividade, Hobbies e Diversão”; “Plenitude e Felicidade”; “Espiritualidade”; “Saúde e disposição”; “Desenvolvimento intelectual”; Equilíbrio emocional”; “Realização e propósito”; “Recursos Financeiros”; “Contribuição Social”; “Família”; “Desenvolvimento Amoroso” e “Vida

social". Caso o orientador deseje modificar os nomes das dimensões, deve-se utilizar a ferramenta "Localizar e Substituir" com o intuito de manter a tabela funcional.

Estes termos foram utilizados por (1) abarcar boa parte da vida das clientes; (2) estar em alinhamento com modelo "Life Space" desenvolvido por Donald Super (LASSANCE; PARADISO; SILVA, 2011) que discorre sobre os diferentes papéis exercidos pelo indivíduo ao longo da vida de forma dinâmica e (3) por serem suficientemente genéricos para se encaixarem na vida do cliente de acordo com sua interpretação (por exemplo: espiritualidade não diz respeito a uma religião e os clientes que desejarem podem deixar essa dimensão com a nota "0" significando que não é algo importante para eles).

Também é necessário, neste caso, utilizar somente o Microsoft Excel para abrir esta tabela, em específico, pois ela pode ser desconfigurada se aberta em algum outro programa. Esta técnica também pode ser feita em papel por meio da impressão da página da roda da vida e, ao invés do preenchimento automático, o cliente pode pintar os campos de cada dimensão de acordo com a sua nota. Sugere-se, neste caso, que sejam utilizados lápis coloridos.

Seguem descritas, abaixo, as diretrizes para condução da técnica.

- **Dinâmica "Roda da vida"** (adaptada de SANTOS *et al.*, 2020).

A dinâmica recebe este nome por avaliar 12 esferas da vida de clientes e ilustrá-las em formato de um círculo dividido em 12 partes, cada qual correspondente a uma dessas esferas. Quanto maior a nota para uma esfera, maior será o preenchimento de sua fatia correspondente, sendo possível visualizar um "quadro geral" do ponto de vista do cliente sobre a sua própria vida. A figura 1 ilustra a roda da vida:

Figura 1 – Roda da vida

RODA DA VIDA - Situação Atual	
Preencha o campo "valor" com números de 0 a 10	
Itens avaliados	Valor
Criatividade, Hobbies e Diversão	8
Plenitude e felicidade	5
Espiritualidade	3
Saúde e disposição	1
Desenvolvimento Intelectual	4
Equilíbrio emocional	6
Realização e propósito	9
Recursos financeiros	7
Contribuição social	5
Família	6
Desenvolvimento Amoroso	7
Vida social	6



Fonte: Elaboração própria

Objetivo: Propor uma avaliação lúdica da vida da cliente tanto em relação à sua situação atual quanto em relação à perspectiva de futuro, possibilitando identificar valores e esferas da vida que devem ser foco de desenvolvimento de repertório, além de propiciar maior autoconhecimento.

Materiais: Para essa técnica, será necessária a utilização de uma planilha eletrônica previamente elaborada (disponível em: <https://tinyurl.com/2p86z5tj>).

Procedimento: Deve-se dizer ao cliente que conversaremos sobre aspectos específicos da vida dele e, em seguida, apresentar a planilha. O cliente será convidado a avaliar 12 dimensões de sua vida, atribuindo uma nota de 0 a 10 para cada uma delas. Como a planilha dispõe de duas abas, sugere-se solicitar que ele preencha primeiro a da “Situação atual” e que depois haja uma discussão sobre isso com o orientador e somente depois da discussão preencha a aba “perspectiva futura”. Em relação às instruções de preenchimento da aba “Perspectiva futura”, é necessário dizer ao cliente que (1) não é válido dar a mesma nota para todos os itens e (2) ele deve pensar a nota como o “mínimo necessário” para estar satisfeito com aquela dimensão daqui a um tempo estipulado (por exemplo: 10 anos).

Finalizado o preenchimento das duas abas, é possível realizar uma discussão geral sobre toda a planilha. Sugere-se que o orientador ajuste sua tela do Microsoft Excel para que a roda da vida fique exatamente na mesma posição ao trocar as abas (atente-se também ao zoom) com a finalidade de permitir a visualização da mudança quando o orientador trocar entre as abas de perspectiva futura e situação atual. Neste momento, é importante que o orientador compartilhe a sua tela com o cliente para que ele esteja vendo exatamente a mesma coisa que acontece na tela do orientador.

Em relação ao que pode ser discutido, seguem algumas sugestões: será possível discutir sobre as notas atribuídas a cada esfera, buscando-se saber o motivo (coisas boas e ruins em cada uma, especialmente na discussão da aba “situação atual”; é importante que o orientador se atente ao que o cliente avalia negativamente para que seja feita discussão mais detalhada no momento da perspectiva futura para a mesma área). A primeira discussão pode ser sobre valores da cliente: aqueles itens que estavam com notas menores na situação atual e estão com notas maiores revelam ser áreas importantes para o cliente (exemplo: reconhecimento social, família, lazer etc.), o que deve ser pontuado pelo orientador. Sugere-se que, em algum momento da técnica, seja feita uma discussão item por item, levando em conta como o cliente avaliou uma área na situação atual (e os motivos para isso), questionando-o sobre as mudanças que devem acontecer naquela área para que o cliente consiga atingir a nota que atribuiu na planilha de “perspectiva futura”.

O próximo passo deve ser fazer perguntas de reflexão com objetivo de trilhar caminhos para promover essas melhorias. O exemplo a seguir se refere a uma situação em que a cliente atribui notas baixas para o item “desenvolvimento amoroso” na planilha de situação atual e coloca notas altas na planilha de perspectiva futura. Uma possível intervenção do orientador está descrita a seguir:

Orientador: Vejo que você tem expectativas de melhorar a dimensão “desenvolvimento amoroso”. O amor parece ser uma dimensão importante para você!

Cliente: Sim, é mesmo!

Orientador: E de que exatamente você sente falta hoje em dia?

Cliente: Gostaria de ter alguém junto comigo para compartilhar momentos bons e ruins, mas em função da minha dificuldade em interagir com outras pessoas, fica muito difícil!

Orientador: Entendi! E o que você acha que poderia fazer para alcançar este seu desejo?

Cliente: Acho que poderia tomar mais iniciativas para conversar e interagir com pessoas novas, apesar da minha vergonha.

Orientador: Sim! Parece um desafio muito grande, visto a sua dificuldade, mas é um caminho que te coloca na direção de algo que é importante para você!

Cliente: Pois é, mas não sei nem por onde começar.

Orientador: Entendo seu receio! Afinal, é difícil começar a fazer mudanças na nossa vida, não é mesmo? Mas me diz, o que você acha que seria mais fácil pra você começar a fazer?

Cliente: Hmm... acho que essa questão de trabalhar o amor diretamente pode ser muito difícil, mas posso começar tentando conversar mais com meus amigos e, aos poucos, tentar conversar mais com pessoas que eu não conheço muito.

Orientador: Parece uma boa estratégia! Como você acha que seria para você começar a fazer isso?

Cliente: Vou confessar que seria um pouco trabalhoso.

Orientador: E será que é possível mudar nossa vida sem ter algum trabalho?

Cliente: Acho que não... posso dar uma chance!

Este exemplo fictício serve de modelo para as demais esferas da vida da cliente: a partir da comparação das duas rodas da vida item por item, podem ser discutidos manejos práticos (com maior ou menor detalhamento, a depender do tempo disponível) e estratégias de enfrentamento de dificuldades que podem ser importantes para a vida do cliente. Além disso, é importante

atentar-se para as diferentes esferas que são relevantes para o cliente, ajudando-a a discriminar sua importância em função das notas atribuídas.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que essa técnica pode ser utilizada para avaliar demandas clínicas que podem ir além do escopo da orientação profissional. Dessa forma, é possível tomar decisões quanto à continuidade da OP ou o encaminhamento para a psicoterapia com o objetivo de auxiliar o cliente nas demandas de desenvolvimento pessoal ou para minimizar sintomas de possíveis transtornos mentais identificados ao longo do processo.

Resultados e discussão

Em relação à C1, a aplicação da técnica da roda da vida foi uma experiência muito semelhante à descrição da técnica. Foi utilizado, para a aplicação, o Office 365 *on-line* e um *link* da planilha foi compartilhado para que a cliente tivesse acesso. Entretanto, apesar das configurações de privacidade estarem definidas para qualquer pessoa ter acesso ao documento, a cliente não conseguiu entrar. Dessa maneira, foi necessário que o orientador acessasse o arquivo e compartilhasse a tela com a cliente, de forma que o orientador solicitasse a ela que falasse a nota atribuída a cada uma das dimensões avaliadas e o inserisse na planilha no local adequado. Ao preencher a roda da situação atual, fomos discutindo item por item. Ao atribuir uma nota, a cliente explicava o motivo, dizendo o que havia de bom ou ruim que a justificasse. Segue, abaixo, a roda da vida de C1 em relação à situação atual:



A partir dessa roda, foi possível dialogar sobre diversos temas que abarcavam a vida da cliente naquele momento, tais como: (1) dificuldades de interação social em função da pandemia e as conseqüentes mudanças de rotina que precisaram ser feitas a partir do início dela;

(2) gostos e recursos pessoais, tais como meditar, conhecer exercícios de respiração e gostar de aromaterapia; (3) possíveis episódios depressivos, momentos em que a cliente não conseguia sair da cama ou envolver-se mesmo com tarefas agradáveis; (4) habilidades acadêmicas, tal como ter facilidade em aprender, gostar de ler e de ajudar outras pessoas; (5) conflitos familiares, em função de os pais não concordarem com as opções dela de cursos, além de relatar problemas de convivência em relação ao pai, que a fazia ficar “muito estressada”; (6) realidade financeira, a cliente disse gostar de ser controlada com dinheiro e também do quanto os pais ganhavam e que ela gostaria de manter este padrão de vida; (7) vida amorosa, dizendo que não havia ninguém de quem gostasse no momento e que estava tudo bem neste momento da vida dela; (8) especificidades de interações com os colegas, ao dizer que sente que as pessoas não a compreendem por ela ter um humor “estranho” e ser tratada como a “esquisita” do grupo, ela relatou também já ter sofrido *bullying*, o que a faz se sentir mal.

Depois de esses pontos terem sido discutidos, fiz a ressalva de como a cliente deveria preencher a próxima etapa da técnica (preencher a planilha da “perspectiva futura, atribuindo a nota mínima necessária para estar satisfeita com aquela dimensão”) e solicitei que ela falasse todos os valores seguidos e que discutíssemos depois. Segue abaixo o resultado da roda “Perspectiva futura” após a avaliação de C1:



A partir do preenchimento da perspectiva futura, conversamos sobre cada uma das dimensões, comparando a situação atual com a perspectiva futura e questionando o que seria necessário mudar para que a cliente estivesse satisfeita com essa área daqui a 10 anos, por exemplo. A partir dessa conversa, definimos uma lista de coisas que a cliente gostaria de mudar em sua vida, sendo elas:

- (1) Sair mais, ver mais amigos;
- (2) Melhorar vida social;
- (3) Melhorar interações com família;
- (4) Investir mais tempo em diversão (filmes, jogos, etc.);
- (5) Fazer exercícios físicos para melhorar a saúde e o humor;
- (6) Aprender a lidar melhor com emoções;
- (7) Aprofundar-se em mais atividades (tais como cozinhar);
- (8) Aprender a tocar um instrumento musical;
- (9) Vencer a timidez;
- (10) Ter estabilidade financeira e ganhar salário parecido com o dos pais no momento;
- (11) Conseguir ajudar mais pessoas;
- (12) Conseguir expressar mais o que sente e buscar ajuda dos pais quando tiver dificuldades;
- (13) Expor-se mais às situações de falar em público.

O processo de aplicação, com C1, levou aproximadamente 1h10. Considerando que as sessões eram de 50 minutos, em aplicações futuras seria oportuno dividir a técnica em duas partes, destinando uma sessão exclusivamente para a discussão da aba “situação atual” e uma sessão para a aplicação da aba “perspectiva futura”, exceto nos casos em que a primeira parte se esgote rapidamente. Dessa forma, como a aplicação em C1 ocorreu antes de C2, o orientador testou seguir essa diretriz para a segunda aplicação (descrita abaixo).

Em relação à C2, o processo aconteceu de forma bastante diferente de C1: em função do perfil comunicativo e de fala rápida de C2, ela discorreu bastante sobre cada um dos temas abordados, de forma que uma sessão não foi suficiente para finalizar a planilha “Situação atual”, o que estendeu a duração da técnica de duas para três sessões completas (50 min. cada). Esta técnica foi aplicada como último recurso do bloco de autoconhecimento.

Em função do ocorrido com C1, o orientador já começou a aplicação apresentando a sua tela e solicitando que a cliente falasse os valores a serem atribuídos para cada dimensão; discutimos logo após dar a nota para cada item sobre os motivos que fizeram com que a cliente atribuísse aquela nota, bem como foram feitas perguntas adicionais que pudessem complementar a avaliação sobre cada dimensão. Sugere-se, a fim de economizar tempo, que com clientes com padrão comunicativo sejam preenchidas todas as dimensões da tabela “Situação atual” de uma só vez e que, em seguida, seja feita discussão conjunta sobre cada uma das dimensões, considerando o tempo restante de sessão.

Seguem os valores atribuídos por C2 à sua roda da vida em “Situação atual” e uma síntese sobre os pontos que foram avaliados:

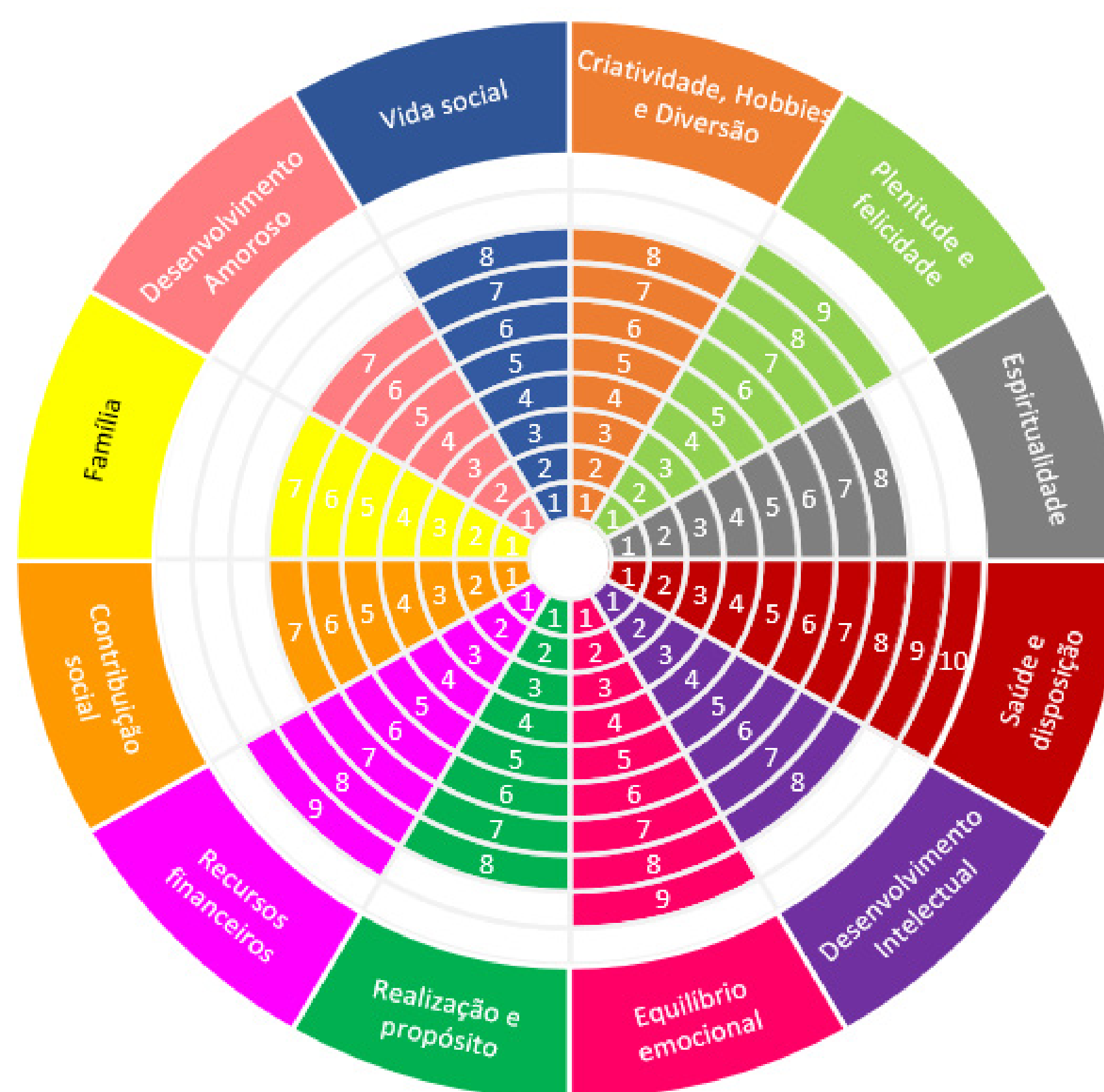


A cliente relatou (1) sente-se bem em função de ensinar uma língua estrangeira, algo que tem feito com prazer; (2) considera que sua felicidade deveria durar mais tempo, pois consegue ficar feliz somente em alguns momentos; (3) relata sentir-se incomodada com algumas pessoas de sua igreja e que ela não estava tão satisfeita por conta disso; (4) disse que sua saúde está boa, mas sua disposição deixa a desejar, principalmente para fazer coisas que não gosta e precisa; (5) disse se “autossabotar” muito e, por este motivo, tem baixa autoestima; (6) tem pouco autocontrole, reagindo de forma agressiva quando pessoas fazem coisas que ela não gosta; (7) não consegue ter uma perspectiva clara de futuro; (8) gosta de ser independente dos pais, mas acha que o que ganhava na época não era tão bom; (9) disse ter sido incentivada desde pequena pela escola a fazer trabalho voluntário e que ela tenta contribuir com a igreja; (10) disse que as relações com a família tinham pouco afeto e que ela gostaria que isso fosse melhor; (11) relatou ter tido algumas experiências ruins com namoro e que ela geralmente se relacionava de forma a se sentir um “peso”; (12) disse ser “preguiçosa” para sair com os amigos e que somente aceita convites caso ela esteja interessada nas atividades que vão fazer e ela não costuma ir com eles por todo o custo de ter que se arrumar e se deslocar até o local de encontro deles.

A partir dessa conversa, foi possível identificar que na vida atual da cliente havia muitas demandas clínicas, tal como os itens apontados acima (nº 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12) que a prejudicavam e que podiam, inclusive, prejudicar uma tomada de decisão consciente naquele

momento, em especial, por ter sido identificado, por meio das sessões anteriores, um caso de perfeccionismo clínico (o que explica também notas extremamente baixas para algumas das dimensões, tais como Desenvolvimento Intelectual, Equilíbrio Emocional, Plenitude e Felicidade e Desenvolvimento amoroso). Dessa forma, a partir dessa sessão, foi decidido que a cliente seria encaminhada para a psicoterapia após o fim do processo de OP.

A aba “Perspectiva futura” foi trabalhada em uma sessão separada. Comecei dizendo à cliente que conversaríamos sobre o futuro e fiz também a ressalva de que não era permitido atribuir a mesma nota a todas as dimensões e que ela deveria atribuir a nota “mínima necessária” para que ela se sentisse satisfeita com essa dimensão daqui a 10 anos. Segue a roda da vida da perspectiva futura de C2:



A partir do preenchimento, discutimos ponto a ponto o que a cliente gostaria que fosse melhor em sua vida. De forma geral, ela traçou os seguintes objetivos:

- (1) Continuar frequentando igreja;
- (2) Investir na sua saúde;
- (3) Diminuir “paranoias” de se comparar;
- (4) Sentir-se segura de que sabe das coisas com que trabalha;
- (5) Conseguir falar bem (principalmente sobre o que envolve trabalho);
- (6) Ter muita experiência no mercado de trabalho;
- (7) Diminuir oscilações de humor;

- (8) Conseguir acreditar que as pessoas gostam dela;
- (9) Diminuir dificuldade de confiar nas outras pessoas;
- (10) Dedicar-se mais ao que faz;
- (11) Ter objetivos de longo prazo;
- (12) Poder morar sozinha;
- (13) Poder comprar e comer o que quiser;
- (14) Ganhar bom salário (algo entre 5/6 mil reais);
- (15) Continuar contribuindo com a igreja;
- (16) Ajudar pessoas com seu trabalho;
- (17) Melhorar relações com a mãe;
- (18) Conversar mais com a família;
- (19) Formar uma família própria;
- (20) Ter filhos;
- (21) Dar mais chances para amigos/amor;
- (22) Aceitar mais convites para sair com amigos.

A partir dessa avaliação, foi possível confirmar a alta ocorrência de demandas clínicas, bem como foi possível obter informações importantes que podem ser pontos críticos a serem considerados numa tomada de decisão em relação à carreira. Dessa forma, a roda da vida possibilitou tanto o aprofundamento do autoconhecimento da cliente, ao trazer à tona informações relevantes para a sua vida, como também possibilitou a avaliação de demandas clínicas que podiam, inclusive, interferir no processo de orientação profissional (tal como o perfeccionismo identificado em C2).

Isso foi corroborado, pois essa cliente, ao adentrar o bloco de informações profissionais em relação aos caminhos que desejava, ateu-se bastante à regra de que “não sabia do que gostava” e, em conversa posterior com o orientador, discriminou que procurava uma “profissão perfeita” e idealizada, para a qual “tivesse muita vontade de levantar cedo e fazer uma maquiagem bonita” todos os dias; logo, o padrão de comportamento perfeccionista de atribuir padrões altos de exigência (EGAN; WADE; SHAFRAN; ANTONY, 2014) esteve presente também no critério para escolher uma profissão, gerando ainda mais frustração e angústia para C2. Dessa forma, seria mais proveitoso que ela se engajasse primeiro na psicoterapia individual como forma de ampliar a flexibilidade psicológica para depois adentrar no processo de OP.

Considerações finais

Para ambas as clientes, apesar das especificidades, a técnica “Roda da vida” foi capaz de fazê-las reconhecer pontos positivos e negativos em diferentes esferas da própria vida. Esta técnica, apesar de evocar mais informações relacionadas ao desenvolvimento pessoal das clientes, também deve ser considerada no planejamento de uma orientação profissional em função de possibilitar a avaliação da perspectiva futura em relação às diferentes áreas. Dessa forma, é possível contrapor, em técnicas mais voltadas à informação profissional, os desejos da perspectiva futura do cliente e a realidade que cada um dos caminhos pode ou não oferecer, o que aumenta a consciência sobre os caminhos e possibilita melhor tomada de decisão.

Cabe ressaltar, também, que o intuito do autor ao utilizar este instrumento não era medir com precisão o grau de satisfação dos participantes ou possibilitar a comparação com respostas de outras pessoas, mas sim provocar reflexões sobre diferentes áreas da vida sem partir de explicações místicas ou simplistas (tal como ocorre com a utilização da roda da vida em outras áreas, em que se interpreta um valor baixo como “ruim” ou há agrupamentos de áreas da vida com a finalidade de tirar uma “média”). O objetivo desta técnica, tal como apresentado, destina-se a ser uma avaliação lúdica sobre a vida atual e a investigação de perspectivas de mudança para o futuro, bem como de possíveis valores que o cliente queira tomar como norteadores da sua vida.

Somado ao fato de não haver padronização neste tipo de técnica ou mesmo uma apresentação formal da área da psicologia, este relato cumpre seu objetivo ao dar diretrizes para a aplicação da técnica, bem como instruir como conduzi-la por meio de perguntas de reflexão, o que leva os clientes a ter mais autoconhecimento e conhecer, também, os caminhos para atingir seus objetivos e agir de acordo com os seus valores.

Referências

BOCK, S. **Orientação profissional: avaliação de uma proposta de trabalho na abordagem sócio-histórica.** 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001

BOCK, S. D. **Orientação profissional: a abordagem sócio-histórica.** São Paulo: Cortez Editora, 2014.

BRANDENBURG, O. J.; WEBER, L. N. D. Autoconhecimento e liberdade no behaviorismo radical. **Psico-USF** v. 10, n. 1, p. 87-92, 2005.

EGAN, S. J.; WADE, T. D.; SHAFRAN, R.; ANTONY, M. M. **Cognitive Behavioral Treatment of Perfectionism**. Londres: The Guilford Press, 2014.

LASSANCE, M. C. P.; PARADISO, A. C.; SILVA, C. B. Terceira demanda-chave para a orientação profissional: como ajudar o indivíduo a desenvolver sua carreira? Enfoque desenvolvimentista e evolutivo. *In*: RIBEIRO, M. A.; MELO-SILVA, L. L. (org.). **Compêndio de orientação profissional e de carreira**: perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos. São Paulo: Vetor, 2011. vol. 1, p. 135-166.

MOURA, C. B. **Orientação profissional sob o enfoque da análise do comportamento**. Campinas: Editora Alinca, 2004.

SANTOS, T. S.; TAVARES, J. S. L.; SOUSA, V. O.; DONELATE, C.; SILVA, A. B. F.; SILVA, A. M. B. F. Identificando o projeto de vida dos estudantes do ensino médio técnico pela roda da vida. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, 2020.

Reorientação Profissional de um jovem universitário durante a pandemia de Covid-19: um relato de experiência

Ana Ligia Alcaras

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

O processo de Orientação Profissional (OP) e de Carreira tem como objetivo realizar intervenções que auxiliem o orientando na busca por caminhos profissionais, o que ocorre em duas vias simultâneas: ao mesmo tempo em que faz o sujeito olhar para si mesmo e desenvolver o autoconhecimento, o faz olhar também para a realidade do mercado de trabalho, suas características e transformações. Assim, objetiva-se que o orientando consiga acessar fatores internos e externos que influenciam em seu processo de escolha e, com isso, consiga tomar decisões embasadas e com segurança. A OP não tem o papel de direcionar a escolha ou de dar respostas prontas ao orientando, mas sim de criar condições para que o próprio sujeito seja capaz de refletir e encontrar tais respostas, ao longo de um processo de intervenção com atividades planejadas de acordo com a demanda e com os objetivos estabelecidos pelo profissional da psicologia (COSTA, 2007).

Tradicionalmente, os serviços de OPC estão voltados ao público adolescente, que busca uma primeira inserção na universidade. Entretanto, existe também uma demanda por parte de jovens adultos, adultos e idosos, que buscam auxílio para realizar uma transição de carreira, em geral, devido às dificuldades de adaptação à carreira escolhida (SILVA, 2001). O cliente atendido neste capítulo se encaixa no grupo de jovens adultos, uma vez que estava em seus primeiros anos na universidade, cursando uma graduação com a qual não estava satisfeito. De acordo com Lima (2003), as pessoas buscam orientação profissional em qualquer momento do ciclo vital, sendo comum que ocorra uma mudança de atividade dentro de uma mesma carreira. Se, décadas atrás, isso poderia ser visto como sinal de instabilidade, no contexto da sociedade atual, marcada por rápidas transformações, tornou-se sinal de flexibilidade e adaptação (SANTOS; MELO-SILVA, 2011).

As pessoas que buscam um serviço de redirecionamento de carreira demandam um tipo diferenciado de intervenção, que seja capaz de auxiliá-las na tomada de novas decisões (SANTOS; MELO-SILVA, 2011), o que implica, necessariamente, em olhar para as decisões tomadas anteriormente com o objetivo de que o sujeito possa compreender melhor as diversas variáveis que o influenciaram durante o processo, e que podem continuar a influenciá-lo, as quais podem ser de ordem social, educacional, familiar ou política (ALVES; SILVA, 2008).

Particularmente, este caso trouxe à tona questões em relação à indecisão e à impulsividade na tomada de decisões, algo que marcava o histórico de vida do orientando. Além disso, as sessões aqui relatadas foram realizadas durante a pandemia de Covid-19, informação esta que é indispensável à análise do caso, visto que vários aspectos da vida do orientando mudaram, devido a tal situação. Exemplos disso são: ele estava vivendo temporariamente na casa dos

país, uma vez que suas aulas passaram a ser dadas na modalidade virtual; os trabalhos que ele realizava como músico haviam sido suspensos, deixando-o sem a renda com a qual contava anteriormente; por fim, a incerteza a respeito de quanto tempo a pandemia iria durar provocou ou agravou sentimentos de ansiedade e insegurança, algo que ele trouxe ao longo das sessões e que, certamente, influenciou suas dúvidas e indecisões em termos de carreira e perspectivas futuras.

A pandemia de Covid-19 foi um surto do novo Coronavírus, que se deu a partir de janeiro de 2020 e que, ao longo dos meses, bateu recordes de pessoas infectadas com altíssimo número de mortos ao redor do planeta. Devido a isso, foram fechados todos os estabelecimentos cujas atividades não fossem consideradas essenciais. Dessa forma, estudantes pararam de frequentar as instituições de ensino, além de bares, restaurantes, empresas, comércios etc. Muitos países, inclusive, proibiram as pessoas de saírem de suas casas. Toda essa situação impactou negativamente a vida das pessoas, não só porque muitas perderam entes queridos, mas também porque perderam empregos e sofreram os efeitos do isolamento social, entre eles a incerteza a respeito de quais seriam as dimensões dessa pandemia e de quando as coisas voltariam ao “normal” (ORNELI *et al.*, 2020). Desta forma, a vida do orientando foi forçada a sofrer adaptações em todos os aspectos e constatou-se que a Orientação Profissional e de Carreira, embora pudesse ajudá-lo em diversos pontos, não poderia proporcionar a resolução dos impasses que a pandemia havia imposto à sua rotina. Ao longo das sessões, foram sendo trabalhadas atividades voltadas, em sua maioria, para o autoconhecimento, pois a demanda trazida evidenciou a confusão e a sensação de “estar perdido”, nas palavras do próprio orientando. Tais atividades lhe possibilitaram entender-se melhor e ter mais clareza a respeito do que desejaria fazer dali em diante. No entanto, vale lembrar que o contexto pandêmico também foi passando por altos e baixos ao longo dos atendimentos, influenciando o orientando ora positiva, ora negativamente. Da mesma maneira, fatores externos, como a reabertura de estabelecimentos comerciais e a permissão para a realização de eventos culturais favoreceram as escolhas do cliente, mas, vale lembrar, ocorreram apenas nas duas últimas sessões.

Por fim, o presente capítulo relata a experiência de um atendimento supervisionado, realizado por meio do estágio de Orientação Profissional do Centro de Psicologia Aplicada (CPA) da Unesp da cidade de Bauru, tendo sido feito, excepcionalmente, na modalidade virtual, devido às condições anteriormente mencionadas.

Metodologia

O processo clínico de Orientação Profissional (OP) foi realizado individualmente, com um orientando do sexo masculino, de 24 anos, que estava cursando a graduação em Letras

Português/Japonês em uma universidade federal, porém, dizia não gostar do curso. Era músico e dava aulas de bateria, outra atividade da qual não gostava. Afirmava querer viver de música, mas sem dar aulas. Estava temporariamente vivendo na casa dos pais, pois saiu da cidade onde estudava devido à pandemia de Covid-19 e ao fato de as aulas passarem a ser *on-line*. Se declarou muito confuso e perdido a respeito do que fazer em sua vida.

Resultados e discussões

A Orientação Profissional ocorreu em 11 sessões, com cerca de 50 minutos de duração cada uma, sendo todas virtuais por meio da plataforma Google Meet. Nos primeiros atendimentos, a estagiária deveria esclarecer regras e termos do serviço escola, além de explicar e tirar dúvidas a respeito do que é uma Orientação Profissional, bem como investigar as principais demandas do cliente. Nas sessões seguintes, o orientando foi exposto a atividades que promoviam o autoconhecimento e visavam trazer à tona suas expectativas profissionais e seu planejamento de vida.

Primeira sessão

A primeira sessão teve como objetivos preencher as fichas de triagem do Centro de Psicologia Aplicada (CPA), solicitar que o orientando assinasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), explicar as regras de funcionamento do serviço escola e indagar a respeito das queixas do orientando em relação a sua carreira. Também se explanou brevemente os pressupostos da Orientação Profissional e como seriam os encontros no que diz respeito a sua frequência e duração.

Em seguida, a estagiária perguntou ao cliente como ele achava que a OP poderia ajudá-lo naquele momento de sua vida. Ele disse que havia perdido o ânimo para fazer a maioria das coisas que estava almejando. Contou também que, apesar de estar cursando a graduação em Letras – Português/Japonês, havia escolhido o curso praticamente ao acaso, sendo que nunca havia estudado japonês antes. Disse que se mantinha na faculdade apenas por achar que era importante ter um diploma de nível superior, mas gostava mesmo era de música. Tocava bateria e seu foco sempre foi viver da renda de *shows* e eventos, o que estava conseguindo fazer antes da pandemia de Covid-19. Porém, com a pandemia, todos os eventos e as ofertas de trabalho que ele tinha foram suspensos por tempo indeterminado.

Além disso, cursava a faculdade em outra cidade e, por conta da pandemia, havia voltado para a casa dos pais, que moravam no interior de outro estado. Para ter uma renda, estava dando aulas de bateria pela internet, porém, contou que não gostava de dar aulas, embora

estivesse cursando uma licenciatura. Também não queria abandonar o curso, pois relatou achar importante ter um diploma. Falou sobre outras áreas de seu interesse, como produção musical e mixagem, tendo já produzido a trilha sonora de um jogo.

Contou também que jogava *on-line* com amigos de sua cidade natal e que isso foi o que o ajudou a não “perder a cabeça” durante a pandemia, pois passou a ter esse momento diário de interação, durante o qual conversavam sobre vários assuntos, enquanto jogavam em equipe o jogo *Valorant*. Dessa forma, foi possível constatar que o ato de jogar *on-line* possibilitou ao cliente a manutenção de uma rede de apoio, algo muito importante em tempos de isolamento social.

Ao ser questionado sobre a possibilidade de jogar profissionalmente, ele respondeu que treinava bastante para não deixar sua equipe “na mão”, mas que, em termos de profissão, gostaria de aliar os jogos à produção musical. Relatou que mudava de ideia e de foco com muita frequência e que isso contribuía para fazê-lo sentir-se perdido, pois passava horas estudando algum assunto que lhe interessava e, em seguida, perdia o interesse naquilo. Relatou que, em certo momento, quis fazer *streaming* e pesquisou por muitas horas a respeito do assunto, mas não havia colocado nada em prática e não tinha mais vontade de levar isso adiante.

Segunda sessão

Esta sessão teve também o formato de entrevista semiestruturada, na qual a estagiária sugeriu que o cliente comentasse com mais detalhes alguns pontos mencionados na primeira sessão, para esclarecê-los melhor.

Primeiramente, foi perguntado a ele como foi o processo de escolha do curso de graduação. Ele disse que, ao final do Ensino Médio, pensava que jamais conseguiria passar em uma universidade pública, pois havia sido um aluno “problemático” e os próprios professores haviam dito a ele que ele não conseguiria. Porém, por insistência da mãe, fez o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e, através do Sistema de Seleção Unificada (SiSU), percebeu que sua nota seria suficiente para entrar no curso de Letras em algumas universidades federais.

Diante deste cenário, contou que escolheu o idioma estrangeiro (Japonês) e a universidade porque o primeiro era o idioma que ele menos conhecia e a cidade escolhida, em outro estado, era também o lugar que ele menos conhecia. Sua justificativa foi de que tinha curiosidade a respeito do lugar e da língua japonesa, porém, nota-se que sua escolha foi feita de forma impulsiva e arbitrária.

Contou também que, como tinha poucos recursos financeiros, precisou pedir um empréstimo no banco para ir, porém, teve o apoio dos pais desde o princípio. Após se mudar para outro

estado, trabalhou bastante para conseguir se manter, inclusive, chegou a ser gerente de uma loja de videogames, mas a rotina era muito exaustiva e, após algum tempo, os pais sugeriram que ele pedisse demissão e se dedicasse apenas à graduação, o que ele fez. Comentou que os pais queriam que ele terminasse o curso, pois o irmão mais velho havia abandonado a faculdade e ele seria a primeira pessoa da família a ter um diploma de nível superior. Assim, percebeu-se que a motivação maior do cliente para se manter na faculdade não era o diploma em si, mas sim a aprovação dos pais, os quais não queria desapontar.

Algumas outras justificativas dadas pelo cliente às perguntas feitas pela estagiária demonstraram novamente sua impulsividade na tomada de decisões. Por exemplo, foi-lhe perguntado por que não escolhera o curso de música, já que gostava tanto disso. Ele respondeu que o irmão mais velho havia cursado Licenciatura em Música e lhe havia dito que era um curso para quem queria dar aulas e por isso ele desistiu. No entanto, de forma contraditória, acabou escolhendo um curso que era também uma licenciatura.

Contou que, quando a pandemia de Covid-19 começou, seu pai comentou que existia o risco de ser mandado embora do serviço; ouvindo isso, o cliente imediatamente vendeu o videogame que tinha, entregou seu apartamento na cidade onde estava e voltou para a casa dos pais. Contudo, o próprio orientando achou que foi uma decisão impulsiva, pois o pai não foi mandado embora e ele não precisava ter vendido seu videogame.

Quando questionado sobre se trabalharia como professor de Letras, ele respondeu que o faria apenas se realmente não tivesse outra renda, mas não por muito tempo. Disse, inclusive, que preferia voltar a trabalhar no *shopping* a dar aulas, e comentou que eventualmente olhava vagas de emprego no *shopping* mais próximo da cidade onde está vivendo. Ou seja, fez parecer que trabalhar como vendedor no *shopping* seria, para ele, menos aversivo do que trabalhar com o curso para o qual estava se formando. No entanto, contou que fazia aulas particulares de japonês, além da faculdade, para melhorar sua habilidade na língua.

Como tarefa de casa, foi pedido que o orientando preenchesse um Curtograma, atividade na qual ele deveria preencher quatro quadrantes com atividades de sua rotina, sendo eles: "gosto e faço", "gosto e não faço", "não gosto e faço" e "não gosto e não faço". Foi combinado que tal atividade seria o tema da sessão seguinte.

Terceira sessão

Nesta sessão, o orientando trouxe o curtograma que havia feito como tarefa de casa. Ficou assim:

Quadro 1 - Curtigrama

GOSTO E FAÇO <ul style="list-style-type: none">- Jogar videogame- Tocar bateria- Assistir filmes- Praticar exercícios físicos- Descobrir coisas novas	GOSTO E NÃO FAÇO <ul style="list-style-type: none">- Estudar- Me planejar- Ler- Sair
NÃO GOSTO E FAÇO <ul style="list-style-type: none">- Fazer faculdade- Acordar tarde- Dormir pouco	NÃO GOSTO E NÃO FAÇO <ul style="list-style-type: none">- Fumar cigarro (já fumei demais...rs)- Beber vodka- Fazer projeto acadêmico- Fazer <i>speech contest</i> do curso de japonês (kk)

Fonte: Elaboração própria

Ao ser questionado sobre como foi realizar a atividade, ele respondeu que achou bem fácil preencher os quadrantes que tratavam do que ele gostava e um pouco difícil preencher aqueles referentes ao que não gostava. Comentou, em relação ao quadrante “gosto e não faço”, no qual colocou o item “estudar”, que recentemente decidiu aprender programação, porque encontrou por acaso um vídeo sobre isso na internet que lhe chamou a atenção e até baixou cursos sobre isso, porém, não os levou adiante. Assim, nota-se uma conexão com o item “descobrir coisas novas”, no primeiro quadrante da figura, pois ele afirmou gostar de descobrir coisas novas, no entanto, não as levava adiante.

A estagiária o questionou, então, sobre a faculdade, já que ela foi colocada no quadrante “não gosto e faço”, diante do relato de que ele não levava as coisas adiante. Ele respondeu que achava estar fazendo o curso mais pelos pais do que por si mesmo. Citou, como exemplo, o fato de que sua mãe conta a todos que o filho estuda em uma universidade federal. Assim, o diploma seria algo para dar orgulho aos pais, mas, após pensar um pouco, disse que talvez a formação pudesse lhe proporcionar um salário melhor, que lhe permitisse algum conforto, em termos de ajuda financeira, aos pais, pois o irmão mais velho não os ajuda e ainda pede dinheiro ocasionalmente. Assim, pareceu haver certa pressão sobre ele, no sentido de ser diferente do irmão (que abandonou a faculdade e que não ajuda financeiramente os pais).

Em relação ao curso, comentou que tinha algumas reprovações, mas em geral tirava boas notas, mas que sempre fez os trabalhos na última hora. Depois, falou que já havia pensado em fazer um intercâmbio para o Japão, mas que não era algo que lhe interessasse muito. O orientando demonstrou ter dificuldade de associar seus interesses de curto prazo com objetivos de longo prazo.

Foi-lhe perguntado se ele se arrependia de ter entrado no curso de Letras, ao que ele respondeu que sim. Então, a estagiária perguntou o que ele estudaria se fosse escolher outra coisa, ao que ele respondeu “música, ciência da computação, Letras com outra língua

estrangeira, literatura, teatro ou educação física”, ou seja, diversas opções bem diferentes entre si, demonstrando que ele não tinha clareza do que lhe interessaria estudar ou que tinha diversos interesses distintos.

Por fim, foi-lhe perguntado onde colocaria os seguintes itens: ensinar bateria, aprender japonês com aulas particulares e trabalhar como vendedor. Ele os colocou nos seguintes quadrantes, respectivamente: “não gosto e faço”, “gosto e faço”, “gosto e não faço” em relação ao último item, com a ressalva de que só se aplicava a vender produtos de seu interesse, pois tinha sido um ótimo vendedor quando trabalhou em uma loja de videogames, mas teve uma péssima experiência em uma loja de roupas.

Quarta sessão

Nesta sessão, o orientando se atrasou 15 minutos e, ao entrar na chamada de vídeo, justificou-se dizendo que estava trabalhando na produção de algumas músicas que um cliente havia encomendado para um evento. Disse que encaixou todos os instrumentos na música, simulando uma orquestra, ou seja, algo que lhe havia dado bastante trabalho, mas comentou que o tempo passava mais rápido quando trabalhava com música, o que não acontecia quando estava fazendo as tarefas da faculdade. Devido ao atraso, a sessão teve que ser mais curta, então, foi mantido o formato de entrevista, em vez de uma atividade mais elaborada.

Em relação à pandemia, o orientando contou que sentia falta de receber amigos em casa para jogar videogame, tomar um café e fazer atividades do tipo, mas que não tinha amigos na cidade onde estava morando agora com os pais. Mesmo que tivesse, não se sentiria seguro encontrando pessoas devido ao risco de contágio de Covid-19.

Em relação à faculdade, a estagiária o questionou sobre os colegas e como eram as relações que tinha na cidade onde estudava antes da pandemia. Ele comentou que tinha muita dificuldade de se relacionar lá, pois as pessoas do curso eram, na visão dele, alienadas e superficiais. Contou que diversos alunos de seu curso faziam comentários racistas e homofóbicos e tais discursos o incomodavam bastante. Mencionou, a título de exemplo, uma situação na qual um colega defendeu o uso da cruz suástica, pois havia visto em um Anime que era um símbolo budista.

Além disso, comparou a postura dos alunos de seu curso com a dos demais cursos de Letras da mesma universidade, afirmando que apenas o curso de Japonês era contra as greves por melhores condições de trabalho de funcionários. Ele comentou também que havia trancado o curso por volta de seu 3º ano por estar muito desanimado com os colegas e com outras situações que atrasaram o andamento do curso, como greves e ocupações. Assim, decidiu por trancá-lo e voltar a trabalhar, porém, meses depois, voltou porque estava correndo o risco de ser desligado da instituição. Em suma, disse que não tinha interesse em fazer amizade com os

colegas do curso, mas sim com pessoas de outros cursos, nos quais havia cursado disciplinas optativas, como Artes Cênicas e Educação Física.

Quinta sessão

Nesta sessão, foi proposta ao orientando a atividade das “Frases para completar”, de Bohoslavsky, cujo objetivo é que o cliente as complete de forma espontânea para trazer à tona conteúdos relevantes para o trabalho da Orientação e promover reflexões a respeito deles. Embora a atividade original tenha 19 frases, duas delas foram condensadas em uma mesma frase, sendo que foi enviado a ele um documento com 18 frases que ele deveria completar. O resultado ficou assim:

Quadro 2 - Frases para completar

1) Sempre gostei de...

Estar com meus amigos

2) Acho que, quando for mais velho (a), poderei...

Olhar pra trás e ver que eu só estava desesperado pra ter alguma estabilidade

3) Não consigo me ver fazendo...

Um trabalho em um escritório na frente de um computador, preenchendo coisas numa planilha

4) Meus pais gostariam que eu...

Fosse um engenheiro

5) Se estudasse...

De forma organizada, talvez não estaria tão inseguro

6) Escolher sempre me fez...

Pensar mais do que eu deveria

7) Quando era criança, queria...

Ser piloto de avião

8) Os homens da minha idade preferem...

Futebol

9) O mais importante na vida é...

Buscar sempre ser o mais próximo do meu “eu” interior

10) Comecei a pensar no futuro...

Quando percebi que meus pais não são eternos.

11) Nesta sociedade, vale mais a pena _____ do que _____

A imagem do que o conteúdo

12) Os professores acham/achavam que eu...

Não tinha interesse por nada na vida

13) No Ensino Médio, sempre...

Me disseram que eu não iria chegar a lugar algum

14) Quanto às profissões, a diferença entre mulheres e homens é...

Ainda gritante, em questão de remuneração e reconhecimento

15) Minha capacidade...

De procrastinar é imensa

17) Quando fico em dúvida entre duas coisas...

Experimento as duas e decido. Se ainda estiver em dúvida, peço opiniões e escolho a que mais ressoa comigo

18) A maior mudança na minha vida foi...

Sair da casa dos meus pais

Fonte: Elaboração própria

Como eram muitas frases, o cliente foi orientado inicialmente a comentar aquelas que desejasse e, depois, a estagiária o questionou sobre outras que achou pertinentes. Ele comentou, inicialmente, a frase de número 2, afirmando que não sente isso que colocou, mas acha que as pessoas mais velhas passaram a ele essa ideia de que ele deve buscar estabilidade. Fez uma comparação com os amigos que, segundo ele, têm estabilidade financeira, mas não têm estabilidade emocional, para dizer que a primeira não é tudo.

A frase anterior tem certa relação com a de número 4, sobre a qual ele comentou que o pai queria que ambos os filhos estudassem engenharia, e até chegou a insistir com o filho mais velho quando ele foi escolher um curso superior, porém, acabaram brigando. O orientando acha que, devido a isso, o pai não quis insistir com ele. Contou que, apesar desse episódio, o pai sempre os apoiou em relação à música.

Sobre a frase de número 5, comentou que procrastina bastante e que isso acontece muito mais com as atividades da faculdade do que com o estudo ou trabalhos referentes à música, os quais ele consegue fazer, mesmo que de forma desorganizada.

Dado o tempo de encerramento da sessão, foi combinado que a sessão seguinte também seria sobre as frases que ele não comentou.

Sexta sessão

Ao início desta sessão, o cliente comentou que estava esperando resposta de um trabalho para o qual o pai o havia indicado, que seria para criar a arte de postagens nas redes sociais de uma empresa, cujo dono é um conhecido de seu pai. No entanto, ele parecia pouco animado com a ideia e comentou que aceitaria só porque estava precisando de dinheiro. Ao ser questionado sobre seu conhecimento ou experiência com esse tipo de serviço, ele comentou que sabe bem pouco, mas que estudaria para aprender a trabalhar com programas de edição de fotos, para conseguir dar conta do serviço.

Retomamos, então, a conversa sobre as frases inacabadas. Ele comentou sobre a frase de número 9, que ficou assim "O mais importante na vida é... buscar sempre ser o mais próximo do meu eu interior", afirmando que viu isso na internet, mas que fez sentido para ele. A estagiária perguntou se ele sentia que estava perto ou longe desse eu interior, e ele disse que estava sempre se aproximando mais, e citou a questão de todos pensarem que ele não conseguiria nada na vida. Apesar de já ter conquistado muitas coisas, às vezes tem momentos de insegurança, lembrando de cenas do Ensino Médio, quando os professores diziam que ele não seria capaz.

Comentou que, logo após terminar o Ensino Médio, se sentia "travado" em certas situações, por achar que não conseguiria se sair bem. Um exemplo disso foi que chegou a pensar em

trocar o curso para Música, Ciências da Computação ou Educação Física. Porém, ele achava que não estava preparado para fazer a prova do vestibular para Música, e não tinha uma bateria em casa para praticar. Então, ele se inscreveu para fazer a prova de guitarra, porém, quando chegou no dia da prova, ficou inseguro e não entrou no prédio.

A estagiária questionou-o sobre a escolha por guitarra, sendo que, mesmo sem ter como praticar, bateria era o instrumento do qual ele tinha mais conhecimento. Inicialmente, ele disse que achava que já sabia muito de bateria e, por isso, queria aprender uma coisa nova, mas, depois, comentou também que achava que não conseguiria estudar bateria em casa devido ao barulho e ao preço do instrumento.

Esse relato demonstrou novamente a dificuldade de tomar decisões e a impulsividade e falta de reflexão com que as tomava, algo que ele mesmo escreveu na frase de número 23. Foi dito a ele que a situação relatada tinha certa semelhança com a escolha por Letras-Japonês, porque ele havia dito que, dentre as opções de cursos e faculdades nas quais passaria pelo SISU, pensou “qual a cidade que eu menos conheço e o idioma que eu menos conheço?”.

Ele ficou surpreso com a comparação e disse que nunca havia pensado nisso, mas que fazia sentido. Mas ao mesmo tempo, foi justamente por escolher um instrumento que ele conhecia menos que ele ficou inseguro e deixou de fazer a prova. Dessa forma, para além da impulsividade que influenciou sua decisão inicial (de fazer a prova de guitarra), teve lugar também a insegurança que o fez desistir.

Sobre a frase de número 20, comentou que não se via trabalhando com apenas uma coisa e que seu maior sonho era ter um estúdio de gravação, algo que não havia dito anteriormente. Disse também que era um sonho que já estava se concretizando, pois ele tinha alguns equipamentos em casa.

Ao ser questionado sobre o que ele faria no estúdio, respondeu que o administraria sozinho ou com outra pessoa ajudando, além de tocar, e também gostaria de ser engenheiro de áudio e produtor. Além disso, disse que gostaria que o estúdio fosse na cidade de São Paulo ou em Belo Horizonte. No entanto, o único contato que havia tido com um estúdio foi em uma gravação da qual participou. Assim, notou-se que, embora pensasse que seu objetivo estivesse se concretizando, ainda faltava muito para que tornasse proprietário de um estúdio, algo que demanda bastante investimento e conhecimento.

Sétima sessão

Esta sessão teve como objetivo realizar a dinâmica da integração do tempo, na qual existem cinco categorias (moradia, constância, frustração, prazer e fonte de renda) e cinco momentos

no tempo (passado, presente, próximos cinco anos e últimos cinco anos de vida); o orientando deveria preencher cada categoria em cada momento do tempo. A atividade visou fazer o orientando refletir, comparativamente, sobre seu passado, seu presente e dois momentos de seu futuro, para que conseguisse pensar mais a fundo sobre o que não gostaria de repetir (frustração), o que gostaria de manter (constância, prazer) e como lidaria com questões práticas, como moradia e fonte de renda.

Ao abrir o quadro, ele disse que iria começar pelos “mais fáceis”, que, para ele, eram “fonte de renda” e “moradia”. Em seguida, completou os outros espaços. Ao final, o quadro ficou assim:

Quadro 3 - Dinâmica “Integração do tempo”

Matheus 29/09	Passado	Presente	Próximos cinco anos	Últimos cinco anos
Moradia Morava em cidades de SP com a família		Mora em MG com a mãe e o pai	Morar sozinho em SP	Morava em uma cidade do interior de algum estado brasileiro com cerca de 5 mil habitantes
Constância	Tinha muito desentendimento com as outras pessoas; buscava desenvolvimento artístico	Não tem interesse e energia para fazer as coisas: foca muito em outras coisas que não deveriam ser prioridades	Enfrentar as dificuldades da vida adulta, me adequar a rotinas e ao trabalho como professor	Tinha estabilidade financeira, saúde
Frustração	Sabia quem eu queria ser em meio ao que as pessoas falavam sobre mim	A pandemia traz sentimentos muito ruins de impotência	Ter rotina, lidar com coordenação de escola; com a indústria musical e a forma como as transações são feitas	Me arrependo por coisas que eu poderia ter feito diferente: limitações motoras da idade
Prazer	Tocava com os meus amigos (despertou minha paixão pela música)	Joga videogame, vai à academia	Ir a festas, <i>shows</i> , apreciar eventos culturais e participar deles como artista	Gostava da música e de estar em contato com a família que vai constituir
Fonte de renda	Não tinha renda própria (renda dos pais)	Tem renda como <i>freelancer</i> e recebe ajuda dos pais	Ter renda própria como professor de japonês e depois fazer gravações (para se sustentar sozinho em SP)	Tinha uma renda de investimentos

Fonte: Elaboração própria

Um ponto curioso foi ele não ter colocado a música como um prazer no tempo presente e chegou a comentar que ela não estava sendo um prazer para ele, mas a colocou em todos os outros tempos, inclusive futuros. É importante observar também que, a partir desta sessão,

ele começa a trazer a possibilidade de trabalhar como professor de Letras no futuro próximo, sem tanto pesar. Por outro lado, a pandemia se fez presente em seu relato como uma fonte de frustração, gerando sentimentos ruins como impotência.

Ao ser questionado sobre como foi a atividade de preencher o quadro, disse que se sentiu ansioso pelo futuro de quando tiver terminado a faculdade, pois esse seria um evento que dividiria dois momentos da vida dele, o antes e o depois da graduação. Ele não via a hora de esse momento chegar, dando a entender que a vida seria diferente nesse futuro próximo.

Oitava sessão

Nesta sessão, o objetivo era fazer uma atividade da análise SWOT (traduzindo do inglês: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), sendo que a estagiária colocou três possibilidades diferentes de carreira para o orientando, de acordo com as informações que ele havia trazido nas sessões anteriores. Tais possibilidades foram: como músico, como produtor musical e como professor de Letras.

No entanto, logo no início da sessão, o cliente quis compartilhar que, após a atividade da semana anterior, ficou pensando bastante no futuro e se sentiu angustiado devido às incertezas trazidas pela pandemia. Disse que não conseguia convencer-se de que seria possível realizar o que havia planejado. Por mais que desejasse que a vida voltasse ao normal, achava que a perspectiva ainda não era muito favorável.

A estagiária o acolheu em relação a suas angústias, afirmando que era compreensível que ele se sentisse assim, em seguida, buscou trazer alguns dados favoráveis sobre o número de casos estar diminuindo e sobre o contexto de outros países que se prepararam melhor e já estavam retomando as atividades normalmente.

Ele comentou que espera voltar às atividades presenciais da universidade no ano seguinte e que achava que essa mudança de ambiente, juntamente com o fato de ir presencialmente à universidade, lhe daria mais motivação para fazer suas tarefas e cumprir suas responsabilidades em geral, algo que não estava tendo.

Em seguida, passou-se à atividade planejada para a sessão. Foi explicado a ele que os dois primeiros itens (Forças e Fraquezas) deveriam se referir a qualidades internas dele, enquanto os dois últimos (Oportunidades e Ameaças) deveriam se referir a questões externas, relacionadas ao mercado de trabalho e à sociedade, por exemplo. O objetivo foi promover reflexão a respeito dos aspectos internos e externos atrelados a cada carreira, fazendo com que o orientando pensasse sobre os desafios que teria em cada um dos caminhos. Ao final da atividade, o quadro ficou assim:

Quadro 4 - Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Como músico	<ul style="list-style-type: none">- Tem curiosidade de pesquisar- Observa o que as pessoas fazem e aprende a partir disso- Tem boa comunicação	<ul style="list-style-type: none">- É procrastinador- É muito seletivo- É inseguro com os estudos	<ul style="list-style-type: none">- Tem facilidade de acesso ao conhecimento-- Pode se destacar pela internet- Tem um mercado muito fértil	<ul style="list-style-type: none">- Sofre com a desvalorização do artista até pelas pessoas próximas- Tem um alto custo dos equipamentos- Vive a competitividade entre os músicos
Como produtor musical	<ul style="list-style-type: none">- Recebe pagamento por pacote e não por hora- Vive em um bom ambiente de trabalho, com descansos e diversão	(itens acima) <ul style="list-style-type: none">- Faz uma má administração do dinheiro	<ul style="list-style-type: none">- Participa de festas e eventos culturais, que são muito valorizados- Conhece leis de incentivo à cultura	<ul style="list-style-type: none">- Lida com o alto custo dos equipamentos- Tem facilidade de acesso ao conhecimento- Tem dificuldade de se destacar no mercado- Não tem diferenciais a oferecer, por serem serviços fechados
Carreira como professor de Letras	<ul style="list-style-type: none">- Tem boa comunicação- Tem boa didática/gamificação- Tem aparência amigável- Tem habilidade de exemplificar as coisas com base na realidade das pessoas	<ul style="list-style-type: none">- É procrastinador- Tem insegurança com os estudos- Não consome tanto a cultura japonesa- Não concorda com a visão japonesa sobre o trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Há maior concentração de japoneses fora do Japão- É o 1º ou 2º maior país que consome a cultura japonesa	<ul style="list-style-type: none">- Tem uma visão orientalista (com preconceitos)- Não tem acesso ao material didático

Fonte: Elaboração própria

O orientando demonstrou ter facilidade de discorrer sobre os itens que se referiam a questões internas, e também um bom conhecimento sobre os itens que diziam respeito a questões externas, como o mercado de trabalho e o cenário do país em relação às três profissões mencionadas.

Ao ser questionado sobre o que achou da atividade, disse que foi um exercício interessante para sistematizar questões que ele já havia pensado, mas de forma isolada e em momentos diferentes, e que vê-las assim, no quadro, possibilitou que ele tivesse uma ideia melhor e mais clara de como seria trabalhar em cada uma das carreiras.

Nona sessão

Nesta sessão, o orientando contou que não obteve resposta sobre aquela oportunidade de emprego com redes sociais e que estava procurando algum outro trabalho que pudesse ser feito em casa, devido à pandemia de Covid-19.

Ao ser questionado sobre em qual área estava buscando trabalho, ele respondeu que poderia ser em qualquer área, pois estava precisando de dinheiro e, sendo assim, não poderia ser muito criterioso na escolha.

A estagiária disse que seria feita uma atividade na qual ele colocaria em ordem de importância alguns valores que influenciam a escolha de uma carreira. Essa atividade, chamada “Critérios de escolha”, visa colocar de forma objetiva o que é importante para o orientando em termos de valores e em que medida encontraria tais valores em cada uma das possibilidades de carreira. Os valores eram: cooperação, segurança, *status*, dinheiro, criatividade, autonomia, trabalhar com o que gosta, liberdade, desafio e realização. Ele deveria colocá-los em ordem de importância, porém, só poderia escolher seis deles.

Ao final, o quadro ficou assim:

Quadro 5 - Parte 1 da atividade: “Critérios de escolha”.

Valores	Ordem de importância
Cooperação	1 – Trabalhar com o que gosta
Segurança	2 – Ter autonomia
<i>Status</i>	3 – Ter liberdade
Dinheiro	4 – Se realizar
Criatividade	5 – Ter segurança
Autonomia	6 – Ter cooperação
Gosto no trabalho	
Liberdade	
Desafio	
Realização	

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, foi-lhe dito que havia uma segunda parte do exercício, na qual ele deveria dizer a probabilidade de se obter cada valor nas três possibilidades de carreira mencionadas na última sessão, sendo que as opções eram: “Improvável”, “Provável” e “Muito provável”. Ao final dessa parte, o resultado foi o seguinte quadro:

Quadro 6 - Parte 2 da atividade: "Critérios de escolha"

Valores	Produtor musical	Músico	Professor de Letras
1. Gosto no trabalho	Muito provável	Muito provável	Improvável
2. Autonomia	Improvável	Provável	Muito provável
3. Liberdade	Muito provável	Provável	Improvável
4. Realização	Muito provável	Provável	Provável
5. Segurança	Muito provável	Improvável	Provável
6. Cooperação	Provável	Muito provável	Provável

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, a estagiária disse que havia uma terceira parte, na qual ele deveria colocar a pontuação de cada resposta, sendo que "improvável" era equivalente ao número 1, "provável" era equivalente ao número 2, e "muito provável" era equivalente ao número 3. Assim, após colocar a pontuação, o quadro ficou assim:

Quadro 7 - Parte 3 da atividade: "Critérios de escolha"

Valores	Produtor musical	Músico	Professor de Letras
1. Gosto no trabalho	Muito provável 3	Muito provável 3	Improvável 1
2. Autonomia	Improvável 1	Provável 2	Muito provável 3
3. Liberdade	Muito provável 3	Provável 2	Improvável 1
4. Realização	Muito provável 3	Provável 2	Provável 2
5. Segurança	Muito provável 3	Improvável 1	Provável 2
6. Cooperação	Provável 2	Muito provável 3	Provável 2

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a estagiária comunicou-lhe que deveria ser feita a soma de cada coluna, e o resultado foi:

Quadro 8 - Resultado final da atividade "Critérios de escolha"

Produtor musical	Músico	Professor de Letras
Pontos: 15	Pontos: 13	Pontos: 11

Fonte: Elaboração própria

Ao ser questionado sobre o resultado, ele disse que achou baixa a pontuação para produtor musical e que isso se devia a inseguranças que ele tinha em relação à concorrência na área e

ao investimento necessário para começar ser muito alto. A estagiária apontou o fato de que a diferença entre as três pontuações foi bem pequena e que, além disso, a pontuação da carreira como professor não foi tão baixa. Isso foi surpreendente uma vez que, desde as primeiras sessões, aparecia sempre como uma opção aversiva para ele, chegando a dizer que preferia trabalhar como vendedor do que como professor. Ele disse que não havia pensado dessa forma e concordou, dizendo que não seria tão ruim quanto ele pensava inicialmente.

Nesse sentido, disse ainda “dos males, trabalhar como professor é o menor” e que seria pior trabalhar em um escritório ou até mesmo no *shopping*, algo que, algumas semanas antes, havia sido uma possibilidade, mas que já não era mais. Comentou também que gostava de aprender coisas novas e de conversar com pessoas sobre o que aprendia e via muito disso na carreira de professor.

Dessa forma, percebeu-se que as atividades voltadas para o autoconhecimento possibilitaram ao cliente ter mais clareza sobre suas aptidões e sobre quais atividades seriam mais ou menos aversivas para ele, mudando sua percepção ao longo das sessões.

Pensando nisso, ele perguntou se a decisão precisaria ser definitiva, ao que a estagiária disse que não, pois ele poderia transitar entre os caminhos escolhidos de acordo com suas necessidades e também com as oportunidades de trabalho que surgissem. Ele disse que se sentia mais confortável tendo a possibilidade de alternar os caminhos.

Ao ser questionado sobre o que havia achado do exercício, ele disse que foi muito útil para quantificar certos pontos, nos quais ele costuma pensar, porém de forma abstrata e, com isso, acaba se perdendo nos pensamentos, sem chegar a conclusões claras. Disse também que conseguiu rever pensamentos que havia tido anteriormente e que isso o ajudou a formar uma linha de pensamento.

Décima sessão

Após a sessão anterior, o objetivo desta era fazer uma atualização da demanda, ouvindo do orientando qual era sua percepção do nosso processo até então e se notava mudanças em relação às primeiras sessões.

A princípio, o cliente comentou que, na faculdade, iria dar uma aula para toda a turma, devido à matéria de Metodologia da Língua Japonesa, e contou que estava gostando bastante de elaborar o projeto e da ideia de dar aula. Ele e sua dupla elaboraram um jogo de tabuleiro para ensinar os dias do mês em japonês, algo que pareceu muito criativo. Notou-se, assim, seu entusiasmo para dar essa aula, algo que, anteriormente, parecia impensável.

A estagiária colocou sua percepção de que, em relação à demanda inicial, já haviam tido avanços e questionou-o sobre sua opinião a respeito. Ele comentou que as sessões haviam sido muito boas para ele e que o haviam ajudado bastante a repensar e organizar as ideias “em sua cabeça”. Disse que estava conseguindo enxergar uma perspectiva melhor em relação à sua carreira e estava feliz por isso. Comentou também que seu objetivo, a partir desse momento, era se formar na faculdade, porém, sem ficar “maluco”, ou seja, se precisasse trancar matérias, iria fazê-lo. Após se formar, pretende se dedicar à música.

Contou que haveria um festival de *rock* na cidade onde ele estava cursando a graduação antes da pandemia e que ele e alguns amigos músicos foram aceitos para tocar, por isso, estava muito animado. O evento seria em duas semanas e ele contou que já havia recebido o dinheiro da passagem, da hospedagem e também do cachê. Além disso, disse achar que as aulas voltariam a ser presenciais na universidade dentro de alguns meses e que já procuraria novamente um lugar para morar na cidade. Estava otimista em relação aos eventos, visto que esta sessão foi realizada em um momento da pandemia no qual uma boa parte da população adulta já estava vacinada e os estabelecimentos estavam voltando ao funcionamento normal.

Com o fato de ter sido aceito para tocar no evento, ele contou que voltou a estudar bateria, algo que não fazia há bastante tempo, e que estava planejando fazer alguns cursos relacionados à música enquanto terminava a graduação, em paralelo. Comentou que o simples fato de saber que iria tocar presencialmente frente a um público o motivava bastante.

Foi perceptível, nesse momento, uma mudança quanto à incerteza que ele havia trazido nas primeiras sessões, em relação ao que fazer, ao que estudar e com o que trabalhar. Ele falava com mais segurança e, mesmo que os planos mudassem ao longo do caminho, parecia saber com mais clareza qual caminho desejava seguir.

Por fim, em relação à demanda, disse que se sentia muito satisfeito com o processo de orientação e que suas expectativas haviam sido superadas. Assim, concordou que poderia ser feito um encerramento, pois sentia que sua demanda havia sido atendida. Foi marcada uma última sessão para fazer o encerramento.

Décima primeira sessão

Como esta seria a última sessão, a estagiária perguntou como estavam os preparativos para a viagem que o cliente iria fazer, ao que ele respondeu que estava tudo correndo bem e estava estudando bastante para tocar no evento. Além disso, contou que estava conseguindo “driblar” a procrastinação ao fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Assim, conseguia estudar bateria mesmo enquanto assistia TV, por exemplo.

Em seguida, foi-lhe apresentada a atividade que seria feita na sessão, chamada “Carta ao futuro”, na qual ele deveria, com base em algumas questões norteadoras, escrever uma carta para si mesmo, que supostamente seria lida daqui a três anos. Ele perguntou se poderia apenas respondê-las, em vez de elaborar um texto corrido, e a estagiária respondeu que sim.

O enunciado proposto foi: “Refleta brevemente sobre os próximos 3 anos e, com base nas seguintes perguntas, escreva uma carta ao G de 2025”:

- Onde você espera estar?

Espero estar formado, primeiramente. Morando em São Paulo.

- Quais objetivos você gostaria de estar conquistando ou de já ter realizado até lá?

Conseguir um emprego que me permita ter um estilo de vida tranquilo, no ponto de vista de estabilidade financeira. Não precisa ser o emprego dos sonhos. Professor ou produtor já está de bom tamanho.

- Como você está se sentindo hoje em relação ao futuro?

Otimista e um pouco ansioso (no sentido de querer que ele chegue o mais rápido possível).

- Quais são os seus maiores medos para os próximos 3 anos?

Perder meus pais, tenho medo de que possa acontecer uma guerra (civil, mundial, sei lá) e de não conseguir realizar as coisas básicas para atingir meu objetivo (estúdio).

- Como espera estar se sentindo ao ler novamente essa carta, daqui a 3 anos?

Espero estar agradecendo ao G do passado.

- Que mensagem você quer deixar para o G do futuro?

Espero que desse lado aí esteja mais tranquilo, porque aqui, por mais que às vezes estejamos bem com nós mesmos, várias coisas ao nosso redor parecem ir de 0 a 100km/h em poucos segundos. Se aí for assim também (o que eu acredito que seja), espero que estejamos pelo menos calejados.

Ao ser questionado sobre o que havia achado do exercício, ele disse que nunca havia pensado em mandar uma mensagem para si mesmo no futuro e que achou interessante pensar nisso. A estagiária contou que o objetivo da atividade foi conectá-lo com esse “eu” do futuro, pensando em conselhos que ele poderia dar, para não cair nas mesmas “armadilhas” que comentou em sessões anteriores, como a procrastinação e pensar muito nas coisas, sem colocá-las em prática.

Ele disse que precisava mesmo estar atento a essas armadilhas internas das quais se deu conta e gostaria de ser mais pragmático daquele momento em diante, colocando as ideias em prática. Disse também que já percebeu melhora nesse sentido, pois está conseguindo se motivar sozinho, sem precisar que outras pessoas o motivem para seguir adiante com seus objetivos.

Por fim, a estagiária agradeceu o comprometimento com as sessões e com as atividades propostas e o orientando também agradeceu e disse mais uma vez que estava muito satisfeito com a orientação e que foi algo que fez muita diferença naquele momento da vida dele, pois estava muito confuso em meio a suas incertezas e não conseguia conversar com outras pessoas de forma tão clara e objetiva quanto nas sessões.

Considerações finais

De acordo com Lima (2003), sete a cada dez brasileiros com curso superior não exercem a profissão na qual se formaram, ou seja, existe uma grande demanda do serviço de Orientação Profissional e de Carreira para esse público, no sentido de oferecer uma intervenção voltada às suas necessidades, focando em novas tomadas de decisões e em um redirecionamento de carreira que seja mais consciente e maduro.

Para tal, faz-se necessário explorar o autoconhecimento, com atividades e técnicas embasadas que possibilitem ao orientando refletir sobre questões que, muitas vezes, passam despercebidas, mas que influenciam suas escolhas e sua vida em geral. O conhecimento de si mesmo é o primeiro passo, não apenas para realizar escolhas mais conscientes e seguras, como também para entender suas escolhas passadas e aprender sobre si mesmo a partir disso.

De acordo com Santos e Melo-Silva (2011, p. 9), a Orientação Profissional e de Carreira “ajuda pessoas indecisas a avaliarem o seu repertório comportamental e a traduzi-lo em escolhas vocacionais”. Dito isto, o presente capítulo trouxe o relato de um caso no qual o orientando encontrava-se, em suas próprias palavras, perdido e confuso em relação ao que fazer em sua vida.

Embora tivesse a certeza de que queria trabalhar com música, não sabia ao certo porque havia tomado algumas decisões anteriormente, tendo usado critérios arbitrários frente à indecisão. Um exemplo disso foi o curso de graduação escolhido, uma licenciatura em Letras português/japonês, sendo que não se via dando aulas (inclusive, havia desistido do curso de Música por essa razão) e não tinha conhecimento prévio da língua japonesa. Seu argumento foi ter escolhido o idioma do qual sabia menos e, entre as universidades nas quais havia sido aprovado, escolheu o lugar onde ele menos conhecia.

Após ter começado a estudar Letras, se inscreveu para o vestibular do curso de Música, porém, escolheu um instrumento que não era aquele do qual tinha mais conhecimento (bateria). Quando questionado a respeito, afirmou que queria aprender algo diferente e que não teria como estudar bateria no contexto em que estava. Contudo, ficou inseguro no dia da prova, justamente porque havia escolhido um instrumento com o qual não tinha tanta familiaridade (guitarra) e desistiu.

Em outro momento, a influência de questões afetivas, familiares e socioeconômicas se tornou clara, quando ele afirmou não querer abandonar o curso porque, por um lado, não queria decepcionar os pais, visto que seria o primeiro integrante da família a terminar uma graduação e, por outro, esperava que um diploma de Ensino Superior lhe ajudasse financeiramente no futuro. Assim, parecia estar fazendo o curso mais pela família do que por si mesmo.

Devido às inconsistências e, por vezes, incoerências em seu relato, a estagiária optou por utilizar, em sua maioria, técnicas de autoconhecimento, visando promover reflexões para que o sujeito pudesse olhar para sua demanda de outras perspectivas, com outros olhares. A escolha majoritária por técnicas voltadas ao autoconhecimento, no lugar daquelas voltadas ao mercado de trabalho se deu, neste caso, uma vez que o orientando já conhecia sua outra opção de carreira (música) e já trabalhava na área. Inclusive, quando foi feita a análise SWOT das três opções de carreira que ele tinha, demonstrou ter um bom conhecimento dos fatores externos de cada uma delas.

Os resultados do processo de OP e as mudanças no discurso do cliente foram ficando evidentes, especialmente no que diz respeito à sua visão da carreira para a qual estava se formando. Nas primeiras sessões, colocou o trabalho de professor como algo muito desagradável, dizendo que preferia voltar a trabalhar como vendedor no *shopping*. Após algumas sessões, começou a ver tal carreira com menos aversão e se surpreendeu ao ficar interessado em preparar aula para uma matéria da faculdade. Nas últimas sessões, trouxe a carreira como uma possibilidade concreta, dizendo, inclusive, que seria melhor trabalhar como professor do que trabalhar no *shopping*.

Em uma das atividades de autoconhecimento, ele chegou à conclusão de que não gostaria de trabalhar com uma coisa só, o que pode parecer algo banal, mas tal percepção contribuiu para sanar uma de suas angústias, por estar estudando algo e querer trabalhar com outro. Ao final de outra atividade, comentou que se sentia mais confortável com a possibilidade de alternar entre os caminhos escolhidos, de acordo com as suas necessidades e as oportunidades de trabalho que surgissem.

Por fim, o fato de ter sido aceito para tocar em um evento para o qual havia se inscrito, implicando em perspectivas favoráveis no sentido de reabertura de estabelecimentos fechados

devido à pandemia de Covid-19, foi um acontecimento externo à OP, que o fez sentir-se mais motivado, não só para estudar música, como também para se dedicar mais a suas outras atividades. Isso evidenciou o impacto que a suspensão das atividades presenciais havia tido sobre o cliente.

Assim, pode-se concluir que esta intervenção de Orientação Profissional e de Carreira ajudou o cliente a entender melhor suas dúvidas e indecisões, bem como a sanar suas angústias a respeito do processo de escolha, através das técnicas que promoveram o autoconhecimento e do acolhimento frente às dificuldades e incertezas impostas pela situação pandêmica.

Referências

ALVES, D. P. B.; SILVA, L. L. M. Maturidade ou imaturidade na escolha da carreira. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 23-34, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a05.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2021.

BORDAO-ALVES, D. P.; MELO-SILVA, L. L. Maturidade ou imaturidade na escolha da carreira: uma abordagem psicodinâmica. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 23-34, abr. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 07 dez. 2021.

COSTA, J. M. Orientação profissional: um outro olhar. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 79-87, dez. 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51772007000400005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29 nov. 2021.

LIMA, M. T. Diferentes olhares sobre a recepção profissional. In: MELO-SILVA, L. L.; SANTOS, M. A.; SIMÕES, J. T.; AVI, M. C. (org.). **Arquitetura de uma ocupação**. São Paulo: Vetor, 2003. p. 61-68.

ORNELI, F.; SCHUCH, J. B.; SORDI, A. O.; KESSLER, F. H. P. Pandemia de medo e Covid-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. **Debates in Psychiatry**, 2020.

SANTOS, A. F. de O.; MELO-SILVA, L. L. Motivos da procura por orientação de carreira em adultos: um estudo preliminar. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 10, n. 2, p. 129-137, ago. 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 07 dez. 2021.

SILVA, M. B. Re-orientação: redefinição da escolha profissional. **Psicologia Argumento**, v. 19, n. 28, p. 3-16, 2001.

Orientação Profissional
com um jovem aspirante à
profissionalização no *e-sports*

Matheus Silva Rodrigues
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

O relato de experiência aqui exposto é fruto de uma intervenção em Orientação Profissional (OP) individual, realizada por intermédio do Estágio em Psicologia e Trabalho “Orientação Profissional e para o Trabalho”, realizado com um jovem aspirante a se profissionalizar no *e-sports* como jogador profissional de um jogo de tiro tático.

O jovem em questão, de 16 anos, não estava matriculado na escola (havia parado de ir à escola no ensino fundamental para se dedicar exclusivamente ao jogo). A divulgação do projeto se deu por via *on-line* nas redes sociais por meio do Google Forms e, após a autorização e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por parte dos responsáveis pelo adolescente. Todos os encontros foram devidamente supervisionados e orientados semanalmente pelo supervisor responsável pelo estágio. Foram realizados 10 encontros no total, semanalmente, com duração de 1 hora cada.

A orientação profissional é uma área da Psicologia voltada para a escolha dentre as possibilidades de atuação dentro do mercado de trabalho. Neste sentido, o indivíduo é um sujeito de escolhas, ou seja, além do contexto social em que o sujeito está inserido, cabe, em uma abordagem psicodinâmica, se atentar para o significado do trabalho a partir de operadores como identificação, satisfação, narcisismo, mecanismos de defesa, sublimação e reparação (BOHOSLAVSKY, 1979).

Trata-se de identificar os conflitos e suas resoluções, em que o conflito está entre a escolha de uma maneira de ser através de algo que se quer fazer e daquilo que se deve deixar de fazer e ser (BOHOSLAVSKY, 1979). Entre ganhos e perdas, o sujeito deve aprender a vincular sua singularidade subjetiva às chamadas externas. Com efeito, trata-se de se balizar entre o vocacional e o ocupacional, sem cair em fantasia, frustração, alienação ou renúncia, ou seja, a busca por uma satisfação parcial e consciente (BOHOSLAVSKY, 1979).

Diante disso, o objetivo da orientação profissional é entender a psicodinâmica vocacional do sujeito, sua problemática e, assim, possibilitar a associação entre conteúdos do vocacional para as possibilidades do ocupacional; e desta forma, espera-se a expressão de um sujeito de escolhas (BOHOSLAVSKY, 1979). Como estratégia, entende-se que o auxílio da construção do projeto de futuro e na construção para uma vida de trabalho que vincule o fazer, o trabalho, através do reconhecimento e desenvolvimento do ser, como pontos elementares (BOHOSLAVSKY, 1979).

Objetivou-se nesse projeto, das suas especificidades, um público até então pouco usual para um processo em que se dedique a legitimar a profissão de *cyber-atleta*, herdeiros de uma tradição (MACEDO; FALCÃO, 2019) iniciada na década de 1980, com o primeiro campeonato de ampla

cobertura da imprensa em um torneio de Space Invaders (ATARI, 1979), e, progressivamente, as competições se tornaram cada vez mais televisionadas, publicizados, com público e novas formas de jogabilidade e *broadcasting* de forma ampla e diversificada, ou seja, inseridos e configurados como “esportes-espetáculo” (CAMPEDELLI; CARVALHO, 2018). Há uma íntima relação entre o mercado de jogos eletrônicos, em que a profissionalização para a categoria competitiva é cada vez mais tensionada pela cadência do processo de comercialização e globalização (MACEDO; FALCÃO, 2019; CAMPEDELLI; CARVALHO, 2018).

Desta forma, além da profissionalização, espera-se também que seus profissionais tenham performances de alto nível, e, portanto, a categoria de esporte é também para o lado do jogador, que deve viver uma rotina de atleta, com um adendo, a sua publicização, a divulgação de sua “persona” para além de sua performance dentro do jogo, através de plataformas de *streaming* como a *Twitch*, com efeito, o *e-Sport* pode ser compreendido como uma entidade social híbrida, “uma vez que se compõe de forma interdisciplinar entre esporte, tecnologia, jogo digital, mídia e entretenimento, levando-nos a refletir acerca do conceito de esporte à luz da cultura digital” (MACEDO; FALCÃO, 2019, p. 264).

Assim, a orientação profissional se encaminhou para que o adolescente pudesse refletir sobre a realidade, suas possibilidades, como forma de adentrar o paradigma do mundo digital atual, ou seja, inserido em redes midiáticas em que a imagem, a exposição, o espetáculo e o entretenimento passam a vigorar a tônica das relações. Em outras palavras, mais além do próprio *cyber-atletismo*, como muitos, além do jogo competitivo de alto desempenho, também objetivam se tornarem *streamers* de alto engajamento, *influencers*, por assim dizer, com outras práticas tais como o *podcast* e a produção de músicas.

Diante do exposto, este trabalho se propôs a promover a reflexão da atual fase do ciclo de vida em que o aspirante ao *cyber-atletismo* se encontra e, neste sentido, objetivou-se promover reflexões sobre si, sobre o contexto, as possibilidades, as competências, as potencialidades, as impossibilidades e os impedimentos que podem ocorrer ao longo da jornada; assim como salientar que este é um movimento constante ao longo da vida. Para que, assim, a tomada de decisão seja a partir das categorias de: escolha profissional; autoconhecimento e informações sobre a carreira. Além disso, o projeto se inseriu para pensar, em conjunto com o orientando, possíveis efeitos da identificação marcadamente pela imagem, pelo espetáculo, no meio digital.

Método

Entende-se que a forma de trabalhar a Orientação Profissional em um cenário *on-line* devido à pandemia de SaRs-CoV-2, a Covid-19, foi uma alternativa interessante a que se prestou para além da função de se proteger da contaminação do vírus, mas também adentrar o mundo do

jovem, ou seja, através de plataformas virtuais e a utilização de recursos tais como o Google Jamboard e o Google Docs como ferramentas para a aplicação de atividades de forma interativa.

Participante

Caio (nome fictício) tem 16 anos e mora com seus pais em uma cidade do Nordeste do país, reside com sua mãe, seu pai e sua irmã mais nova. No ano de 2020, Caio teve que se mudar da capital para o estado da Paraíba (cidade natal de sua família), neste movimento, acabou não se matriculando na escola e se manteve dessa forma até a finalização dos encontros. Apresentava dúvidas sobre como adentrar no mundo do *cyber*-atletismo de forma a conseguir se consolidar dentro do cenário. Além disso, também realizava a publicação de músicas e *podcasts* em plataformas como o YouTube, Twitch, SoundCloud e Spotify.

O processo ocorreu de junho a setembro de 2021, totalizando 12 sessões *on-line* de 60 minutos cada. A seguir, é possível verificar o planejamento dos encontros:

Tabela 1 - Planejamento dos encontros

Encontro	Atividade	Objetivo	Método/Materiais
1º	Um primeiro contato, conversa das expectativas com o processo de orientação profissional e a aplicação da técnica "Gosto e Faço".	Extrair informações sobre o manejo de tempo, as ansiedades, fantasias e identificações predominantes.	Google Meets e Jamboard. Separação de uma página em branco em quatro quadrantes e deverá preencher de acordo com as categorias "gosto e faço; gosto e não faço; não gosto e faço; não gosto e não faço".
2º	Construção sobre a imagem do <i>cyber</i> -atleta, com efeito, espera-se discutir sobre os estereótipos da profissão.	Através dos estereótipos, espera-se extrair como o sujeito idealiza e toma como objeto essa profissão e, com isso, terminar o diagnóstico.	Será solicitado que o participante relate como imagina que os <i>cyber</i> -atletas vivem sua rotina através da técnica "Um dia ideal", podendo ser um dia de semana e um "domingo"
3º	Técnica das "frases para completar", uma técnica para ajudar a conhecer-se melhor e pensar mais no indivíduo, em que o mesmo deve completar frases, tais como, "eu sempre gostei de...", "eu me sinto bem quando...", "Se estudasse...", "às vezes eu acho melhor..."	Espera-se que, através da técnica e do relato que a seguirá, o participante trará elementos relacionados às suas vontades, seus medos e às coisas que fazem parte do seu mundo.	Técnica "Frases para completar", utilizada de forma adaptada ao <i>on-line</i> , apresentada ao participante por um compartilhamento de tela no Google Meets, e, após isso, ele receberá um <i>link</i> para responder.

4º	Aplicação da técnica do sorvete em que o orientando deveria refletir para ele o que importa na escolha de profissões e projeto de vida.	Promover uma reflexão acerca do que importa ao orientando	CANVAS, em que o orientando deve ir escolhendo um sorvete na medida em que informações são acrescentadas.
5º	Conversa sobre a genealogia de sua família e de suas profissões através da TÉCNICA: GENOPROFISSIOGRAMA.	Objetiva uma aproximação de um movimento particular desse público, a escolha de seu <i>nickname</i> e a relação deste com suas identificações e rivalidades familiares, assim como suas profissões.	Google Meets Para a construção da árvore genealógica, será usado o <i>site canva.com</i> , em uma modalidade específica para isso.
6º	Conversa sobre o futuro, através do gráfico da linha profissional	Objetiva-se verificar as idealizações de futuro discutidas em encontros anteriores.	Gráfico da linha profissional feito no <i>site</i> Canvas
7º	Antes do encontro, será solicitada uma pesquisa sobre a vida de jogadores ou <i>influencers</i> em conjunto.	O objetivo é coletar relatos reais sobre o que é o processo de tornar-se um jogador profissional/ <i>streamer</i> e, com isso, verificar meios e possibilidades para tal, assim como uma síntese para o que seria possível ou não.	Google Meets, pesquisas em <i>sites</i> , reportagens.
8º	Pesquisa, em conjunto com o participante, quais tipos de formação profissional existem dentro do cenário em que ele deseja se inserir (edição de vídeos, jornalismo, mixagem de áudio, etc.)	O objetivo é fazer o orientando refletir sobre as possibilidades de se inserir neste meio por outras profissões ou atividades que não sejam necessariamente a de " <i>streamer</i> " e a de " <i>cyber-atleta</i> "	Google Meets, pesquisas em <i>sites</i> , reportagens
9º	Técnica da figura humana	O objetivo é trabalhar o autoconhecimento e a forma que o sujeito agora se percebe no mundo, espera-se avançar em seus conflitos de forma que o autoconhecimento sustente a coragem para a escolha.	Google Meets, Canvas

10º	Técnica do sorvete adaptada às características do orientando	O objetivo é que o orientando se dê conta dos fatores importantes para o seu processo de escolha e, mais ainda, que é impossível saber 100% da realidade para fazer uma escolha (implicando riscos e perdas).	Google Meets e apresentação de <i>slides</i> com adaptação da técnica do sorvete para a realidade do participante.
11º	Técnica do Cartaz – Integração do Tempo adaptada ao <i>on-line</i>	Facilitar e dinamizar processos de associações e expressão de aspectos inconscientes que são sugeridos pelo material oferecido. Propor uma reflexão sobre o passado, o presente e o futuro.	Google Meets e Jamboard
12º	Carta de despedida adaptada ao atendimento individual	Espera-se que, através da carta, o orientando elabore a despedida de suas idealizações e seja capaz de simbolizar suas perdas, de forma a se haver com as suas agora possibilidades e com a coragem de se tomar escolhas.	Futureme.org, em que o orientando escreverá para si próprio.

Fonte: Elaboração própria

Relato dos encontros

1º encontro

Primeiro contato com Caio e obtenção de algumas informações necessárias para dar início ao processo. Sobre o jogo, Caio se encontrava no *rank* “Imortal” de Valorant. Neste jogo, é o segundo melhor *rank*, em que estão apenas os 4000 melhores jogadores do Brasil. Logo em seguida, o cliente completa sua linha de raciocínio dizendo que sente que é uma grande conquista, uma vez que joga com 30/40 fps (*frames-per-second* ou taxa-de-quadros-por-segundo) [explicação da importância deste detalhe: neste tipo de competitividade e jogos em primeira pessoa, é uma taxa de quadros baixíssima, sendo que o mínimo para dar a aparência “fluída” é 60 fps, e que, a depender do monitor e das configurações do computador, os jogadores costumam jogar com 300 fps; isso influencia diretamente na fluidez e na capacidade de reagir segundo um tempo do jogo].

Além disso, Caio se apresenta como alguém independente, que corre atrás de seus objetivos e que não tem muito apoio de seus pais, realizando outras atividades além do seu prato principal, Valorant (jogo) - em que realiza rotinas de treino de cerca de 12 horas diárias, em que a música e o *podcast* são suas sobremesas. Caio fala bastante sobre suas sobremesas, em que ela tem uma relação de “expressão do humano” que percebe nesses locais; através da música, mesmo sem saber teoria (o que, inclusive, não vai atrás de estudar porque tem que se dedicar mais ao jogo), gosta porque percebe que tem um “*talento*”, que enxerga na música, na arte e na sua composição formas de se expressar “além”.

Na realização da técnica do “gosto e não-faço”, ao longo do preenchimento, sentiu muita dificuldade em preencher a categoria “não gosto e não faço”. Sobre esse ponto, disse que não conseguiria pensar em nada que não gosta e não faz, disse que tenta só fazer o que gosta além das obrigações de casa e de seguir sua rotina de treino à risca. Na escola, ele tinha muitos problemas com isso, mas desde que parou de ir se sente mais livre nesse sentido, e então eu pontuei “ah, então ir para escola é algo que você não gosta e não faz?”. O cliente riu e disse “isso”. Preenchendo os quadrantes (no Jamboard) assim:

Gosto e faço : jogar, fazer música, estudar o jogo.

Gosto e não faço: Sair de casa.

Não gosto e faço: Deveres de casa, seguir rotinas à risca.

Não gosto e não faço: ir para escola.

2º encontro

Com a intenção de trabalhar a questão de “lazer vs. profissão” através da descrição do que gostaria de realizar durante o período de um dia ideal, dia normal e um dia ruim. Seus dias normais, ele apenas disse que são feitos de dedicação exaustiva. Seus dias ruins são divididos em dois, aqueles em que ele tem que “ficar sendo forte o tempo todo e precisa ajudar as pessoas” e os dias em que ele deve “lutar contra si mesmo”, em que chega a ficar desanimado, apático e sem sentir nada. Nos primeiros, deve evitar mostrar sentimentos, e no segundo não os tem para mostrar.

Diferente do planejamento, o orientando coloca uma música de sua autoria para escutar durante a semana. Foi acordado então que escutaríamos em conjunto para falar da letra, pois ele dizia que continha suas inseguranças. Na letra, havia a seguinte frase: “Se eu tropeçar, quero cair num campo de pétalas”, então, o orientando disse que não sabe de onde isso saiu, que essa frase e a de cima saíram sem ele saber explicar, e que costuma usar diversas vezes essa

simbologia floral em suas músicas. Havia alguma relação com essa simbologia em seu cotidiano, tais como, “regar”, “semear”, “plantar”. Em seguida, o orientando disse que vem regando o seu sonho com a sua dedicação. Então, eu disse “Mas, Caio, você já pensou e... se... não?”. Então respondeu “Ah mano, claro que sim, todo mundo fala isso”, e respondi “mas você também tá me falando isso, o que é esse tropeço? Você estaria disposto a começarmos a olhar outras opções além de *pro-player*, para que aí, caso você caia, nós tenhamos aqui semeado um campo de pétalas?”, respondendo “nossa, mano, aí eu tô sem palavras, eu topo sim... acho que até meus pais vão ficar felizes com isso!”. Em seguida, respondi, “certo! Mas olhe, você quem trouxe outras atividades, o *podcast*, a música, os personagens... a gente tá aqui para refletir e tentar construir um projeto de vida, e não fazer seus pais felizes.”. Após isso, o orientando disse que talvez isso seja bom para ele.

3º encontro

Técnica das “frases para completar”: uma técnica para ajudar a conhecer-se melhor e pensar mais no indivíduo, em que o mesmo deve completar frases, adaptadas ao *on-line*, em que o orientando completou frases disponíveis em um arquivo do Google Docs, preenchendo, da seguinte maneira:

1. Eu sempre gostei de... Jogar e consumir arte

Nesta, o orientando disse que consumir é algo que fez sempre e que criar é algo novo para ele.

2. Me sinto bem quando... Me supero, conquisto

3. Às vezes acho melhor... Tirar um tempo pra refletir e aprender algo, ver algo que não vi até então

4. Meus pais gostariam que eu... Estudasse e me formasse

5. Me imagino no futuro fazendo... Jogando profissionalmente e criando mais projetos

6. Meus amigos pensam que eu... Sou meio louco por arriscar tanto, mas se inspiram nisso

7. Se eu estudasse... Eu perderia uma parte do tempo que tenho para focar no que quero

8. Minha família... Tenta me apoiar em tudo, apesar de não entender sempre o que eu penso

9. Se não estudasse... Eu sinto que posso dar mais certo no que quero

Neste momento, apontei que é curioso ele escrever isso como se não estudasse o jogo. O orientando disse que por tanto ouvir que estudo é só escola nem pensou nisso.

10. Minha capacidade... Às vezes me impressiona, tenho dúvidas de vez em quando, mas confio nela

11. Escolher sempre me fez... Inseguro, ansioso

12. Se eu fosse... poderia... Menos preguiçoso / Me esforçar mais ainda

Neste ponto, perguntei o motivo de ele se achar preguiçoso e ele respondeu que acredita que é muito procrastinador

13. Sempre quis... mas nunca poderei fazer... Ter privilégios

Nesta o orientando teve muita dificuldade em preencher. Disse "Eu não vejo nada que eu não poderia fazer", e em seguida optou apenas por escrever a frase acima, neste momento, como o orientando não tem câmera, perguntei qual era sua etnia e ele respondeu ser pardo. Disse também que, como estudou em uma escola pública, vem de um lugar sem muito privilégios, em que alguns amigos já tinham o Playstation 4 quando lançou e ele foi só ter um Playstation 4 em 2019, perguntei, então, se ter um Playstation 4 já não era em si um privilégio; o orientando assentiu e continuou a preencher.

14. No mundo em que vivemos, vale mais a pena... do que... Viver pelo seu sonho / Viver do que os outros dizem

15. Quando criança queria... Sempre ser o melhor

16. Uma pessoa que admiro muito é ... por... Yung buda / pela originalidade

17. Tenho mais habilidade para... do que... Música / Valorant

Neste momento, forçosamente disse que considera habilidade algo mais relacionado ao talento, e não como algo adquirido ao longo do tempo.

18. O mais importante na vida... Aproveitar os momentos

19. Quanto ao mercado de trabalho... Quero conquistar meu espaço e me destacar nele

Nesta frase, disse "nossa, eu nunca pensei nisso.", e depois me perguntou "Eu posso considerar o cenário de jogadores profissionais como mercado de trabalho?", respondi que até então eu tinha entendido que era esse o mercado de trabalho que ele estava buscando; depois respondeu "é, mas é que não tem carteira assinada, né.." depois respondi "sim, mas os jogadores têm contratos, existe remuneração, demissão, desempenhos, e etc". Neste momento, disse para o orientando pesquisar durante a semana sobre os contratos dos jogadores profissionais.

20. Acho que poderei ser feliz se... Concluir meus objetivos, e ser lembrado de forma boa

21. Prefiro... do que... Me esforçar / Reclamar

22. Nas redes sociais eu sinto que eu... Interajo com mais facilidade

23. Para ser jogador profissional de Valorant, eu preciso... Me esforçar e continuar tentando

24. Para ser músico, eu preciso... Continuar fazendo músicas, acumulando experiência

Nesta frase, o orientando disse “eu já me considero artista”, e sobre isso emendou “acredito que vou me considerar músico quando eu sentir que eu entendo sobre e que sei o que estou fazendo”. Neste momento, perguntei se haveria alguma teoria envolvida neste processo, e respondeu que sim, de forma um pouco grossa.

25. Para ser.... eu preciso... Alguém que inspira os outros / Alcançar meus objetivos



26. Para... eu preciso..... Alcançar meus objetivos / Nunca desistir

27. Eu... Vou conseguir algum dia

Perguntei, “conseguir o que?” e ele respondeu “ser um ídolo”.

4º encontro

Dinâmica do sorvete, em que, adaptada especificamente ao orientando, contendo três profissões “A”; “B”; “C”; sendo respectivamente: artista, *podcaster* e jogador profissional de *e-sports*. A seguir, os *slides* “finais” de cada profissão, sendo que cada linha era preenchida após uma escolha do orientando.

PROFISSÃO A	PROFISSÃO B	PROFISSÃO C
		
Linguagem	Linguagem	Linguagem
Refém da criatividade	Necessita de criatividade	Pode ter criatividade
Estudo e Prática	Prática	Estudo e Prática
Cativar um público	Cativar um público	Cativar um público



Durante a dinâmica, nos primeiros *slides*, em que havia apenas os três sorvetes com os nomes “A”, “B” e “C”, escolheu a letra A e depois disse “ah, eu sempre vou pelo plano A, aqui nem tinha que ter o plano B e C, para mim o plano A é o plano A”. Respondi que, neste momento, também estamos plantando sementes para os planos B e C (retomando o campo de pétalas). No *slide* seguinte, o orientando retomou o plano A, já que, nas três, está escrito “Linguagem”. Sobre isso, refletiu e disse “nossa, verdade, no que eu for fazer vai ter linguagem no meio né... mesmo que uma dessas seja *pro-player* não tem jeito, tenho que me comunicar bem”.

Seguindo para a linha da criatividade, o orientando retomou uma música de um *rapper* que gosta (não me recordo o nome) que diz que ser refém da criatividade é uma dádiva e uma maldição na área artística, e que por isso preferia escolher uma profissão em que poderia ter criatividade e não ser refém dela, escolhendo a profissão C.

No *slide* seguinte, o orientando escolheu a profissão C, porque para ele tudo bem “estudar o que eu já conheço”; respondi, “mas você estudar o que conhece não é estudo”, o orientando respondeu que se confundiu, pois, se está fazendo algo que ama, ele estuda isso com paixão.

No *slide* seguinte, sobre cativar um público, foi muito interessante por ter tido a ver com a conversa antes da dinâmica; o orientando disse que sente um certo receio de ser eventualmente

cancelado ou prejudicado como aconteceu nessa semana: “por ser algo muito incerto dá muito medo, mas é aquela coisa né, é uma faca de dois gumes, a delícia é que depende de mim, e a maldição é que depende de mim... a mão que bate é a mesma que dá carinho”.

No *slide* seguinte, das áreas de atuação, o orientando disse que preferia uma área de atuação mais ampla “porque quanto mais chances de dar certo é melhor, prefiro ter várias chances do que pouca”, e mencionou que se tem poucas áreas de atuação, a concorrência seria menor, sobre isso, respondi que não, que se existem poucas áreas de atuação a concorrência é, necessariamente, maior. Neste ponto, o orientando começou a falar sobre como isso também pode ser bom porque haveria ali maiores chances de conexões profissionais, sobre isso, respondi, em tom irônico, “é uma faca de dois gumes, não?”, fazendo referência ao que ele havia mencionado anteriormente. Depois segui dizendo que, talvez, essas pessoas se fechem em círculos mais relacionados a influências ou questões pessoais do que por mérito. O orientando disse que enxerga muito disso no cenário competitivo, de *pro-players* que não são necessariamente muito bons, mas que claramente têm boa influência.

No *slide* seguinte, da dependência da performance do outro, o orientando se mostrou bastante inseguro com isso: “esse é o problema, não acho pessoas na mesma página ou mesmo nível que eu que tenham o mesmo comprometimento”. Sobre isso respondi “mesmo que você encontre essas pessoas, elas ainda são humanas e podem ter um dia ruim, não dá para fazer um *ace* em todo *round* (aqui faço menção a ganhar um *round* sozinho)” e o orientando respondeu “verdade, não dá mesmo...”. Nesse ponto disse que preferiria trabalhar quando colaborações são bem-vindas, então respondi, “ué, mas agora você tá trocando o sorvete inteiro só por causa disso?” e o orientando disse que sim. Estranhei e caminhei um pouco “e se o sorvete da profissão C for *pro-player*?”; o orientando respondeu que é uma questão para ele, e que depender da performance do outro para ele é assustador. Me mantive em silêncio e disse “e aí?”; em seguida, o orientando falou que quer permanecer com a profissão C.

Finalizando, sobre as equipes de colaboração e de trabalho, manteve na profissão C, dizendo que para ele faz mais sentido trabalhar com diversos campos do saber e em seguida começou a listar os profissionais que trabalham em equipes de jogadores profissionais, listando apenas, além dos jogadores “Marketing, Manager e psicólogos”. Respondi que podem ter outros profissionais também, tais como, advogados, contadores, fisioterapeutas, relações públicas... e em seguida passei para o *slide* seguinte, o do salário em que ele deveria nomear o salário dessas respectivas profissões. O orientando disse que, em média, um músico reconhecido pode ganhar milhões, assim como um *podcaster*, e para um jogador profissional ganharia por volta de três mil reais mensais. Neste momento, me assustei, porque o salário desses jogadores é maior do que isso, e então passei uma lição de casa para ele; transcrevi a lição em uma mensagem para o seu WhatsApp após conversar sobre ela e o que ele deveria fazer:

Para as profissões: média salarial

Dois exemplos de profissionais da área (um bem-sucedido e um outro que deu tudo errado)

Pesquisar deles: (1) Desafios; (2) Oportunidades e (3) Planejamento

5º encontro

Diferente do planejamento inicial, o 5º encontro se deu a partir da pesquisa requisitada ao orientando, em que disse que fez “de cabeça”, isto é, sem pesquisar a fundo as respostas ou informações, já que são profissões sem um conselho que mantenha a média salarial ou algo do gênero. A pesquisa, de fato, era mais “solta” e menos “formal”, ao final do nosso encontro, faltou a categoria de jogador profissional, mas, sobre artista e *podcasters*, o orientando respondeu assim:

- *Podcasters*: 5 mil reais;
- Desafios: quem chamar/em que momento/como conduzir uma conversa/estrutura boa;
- Bom *marketing*/chamar atenção do público/patrocínio;
- Um exemplo de quem deu certo: Flow Podcast;
- Um exemplo de quem deu errado: não encontrou (sobre isso, conversamos sobre o “dar errado” no *podcast* é, justamente, não ser visto, ser esquecido, e que alguns mesmo com “cancelamento” ainda continuam de pé, mas, como Flow Podcast, surfam justamente nessa onda de o cancelamento gerar engajamento, o que sustenta e aumenta a sua audiência);
- Planejamento: equipe, direção, saber quando parar de se dedicar às outras atividades paralelas para conseguir se dedicar exclusivamente ao trabalho (sobre isso, apontei que há diversas profissões em que isso deve ser ponderado, mais ainda, por sorte, conheço o Flow Podcast, e um dos apresentadores é formado em Letras e era professor de inglês; disse que, na história dele, ele sempre tentou fazer as duas coisas de forma a conseguir equilibrar até conseguir se dedicar. Apontei que isso é uma questão que a maioria das pessoas enfrenta);
- Músicos:
- Média salarial: 50 mil reais (intermediário);
- Matuê e Rafa Moreira são os artistas que o orientando identifica como “de sucesso”, implicando que neles há uma admiração por duas partes. Sobre o primeiro, por ter uma

mentalidade de “empresário”, investindo em marcas, roupas e fazendo ações direcionadas a promover oportunidades para pessoas. Sobre o segundo, relatou inovação e coragem.

6º encontro

Neste encontro, trata-se do término da pesquisa que foi requisitada pelo WhatsApp e conversada ao fim da dinâmica do sorvete realizada no quarto encontro. O orientando relata ter iniciado a desempenhar um papel de *coach* de uma organização no time feminino e também estava animado com a oportunidade. Além disso, foi conversado sobre a sua não remuneração e posteriormente foi acordado que seria necessário realizar pesquisas sobre as modalidades de contratação.

Passando para sua pesquisa, ele citou o salário de seis a 15 mil reais para *pró-players*, fora patrocínios e prêmios de campeonato. Daqueles que admira, falou do Sacy, por causa de sua capacidade de inovar e sua resiliência, por ser um jogador que havia se profissionalizado em outro jogo antes de se profissionalizar no Valorant. Já sobre aqueles que “deram errado”, citou jogadores que foram “cancelados” e tiveram seus nomes associados a escândalos envolvendo menores de idade. Dos desafios e oportunidades, o orientando falou de infraestrutura e de conseguir se dedicar integralmente para a atividade sem ter algo para se manter.

Como *feedback*, foi apontado ao orientando que uma pesquisa é para ser feita de forma que agregue os conhecimentos e não para buscar em si mesmo a resposta, que, na verdade, isso não foi uma pesquisa, foi uma forma de ele colocar o que acha sem verificar a realidade.

7º encontro

No sétimo encontro, o preenchimento do cartaz de acordo com a temporalidade e a cor dos blocos de nota correspondendo a uma categoria, a saber, “prazer” (roxo); “frustração” (azul); “fonte de renda” (verde); “constância” (vermelho); “local de moradia” (amarelo) e em seguida discutir o que foi trazido.



O orientando preencheu de forma livre e ao final disse que foi “fácil” e que serviu para dar perspectivas para ele. No entanto, após ser sinalizado que não houve menção à escola, Caio diz que não tem pensado a respeito e que não entende por que seria necessária a sua volta para escola ou quais seriam os benefícios, sendo, assim, o tema para o encontro seguinte.

8º Encontro

O encontro foi mais informativo e Caio pesquisou com a sua tela compartilhada documentos como o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e as formas de contratação, entendendo o seu motivo para retornar à escola no seguinte artigo do ECA:

Art. 67. Ao adolescente empregado, aprendiz, em regime familiar de trabalho, aluno de escola técnica, assistido em entidade governamental ou não-governamental, é vedado trabalho:

I - noturno, realizado entre as vinte e duas horas de um dia e as cinco horas do dia seguinte;

II - perigoso, insalubre ou penoso;

III - realizado em locais prejudiciais à sua formação e ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social;

IV - realizado em horários e locais que não permitam a frequência à escola.

Assim, passou a pesquisar com a tela compartilhada as formas de reingresso à escola, encontrando o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA). Neste momento, sinalizou que tinha medo de realizar a prova e que sofria com as expectativas disso, assim, pedi para que abrisse uma prova antiga e olhasse as perguntas, como a prova é realizada, seu tempo de duração, e disse que se sentiu mais confiante e que iria tentar no próximo, para ingressar no ano condizente com a sua idade.

9º Encontro

Conversa sobre o encontro passado, sobre dúvidas restantes e apresentação da ficha de profissões, em que Caio deveria preencher uma ficha contendo passos para a obtenção dos seus objetivos. Nela escreveria um objetivo e a divisão dele em pequenos passos para dar seguimento e conquistá-los.

10º Encontro

Nesse encontro, foi feita a devolução da ficha de profissões preenchida, em que Caio relata ter sentido dificuldade de operacionalizar os passos, mas sente que isso o ajudou. Além disso, relata tristes *feedbacks* que recebeu do time em que estava trabalhando como *coach*, em que questões como o egoísmo e narcisismo apareceram. Neste ponto, percebeu que esse tipo de contato com pessoas dentro do cenário seria mais constante, ou seja, temer o *feedback* e o que dizem sobre ele como profissional.

11º e 12º Encontro

Carta de despedida adaptada ao atendimento individual, em que o orientando deve escrever uma carta para si próprio, através do site "futureme.org" do que este gostaria que o seu eu do passado soubesse antes de entrar no processo de orientação profissional. Dentro desta carta colocaria, também, uma despedida parcial para aquilo que foi transformado durante o processo, ou seja, suas expectativas sobre si, sobre os outros e sobre seu futuro, escrevendo o seguinte:

Olá, espero que esteja tudo bem com você, lembra de mim?

Tenho tantas dúvidas.. Então, acho irônico que seja eu que estou mandando uma carta para você quando na verdade eu acho que deveria ser o contrário. Na verdade, eu é quem gostaria que fosse assim. Conseguiu realizar seus sonhos? Independentemente do resultado, eu espero que você sinta orgulho do caminho que trilhou e que nunca mude os seus valores ou deixe de ser quem você é, e se lembre de sentir gratidão por todo o apoio e suporte, sem eles você não teria chegado em nenhum lugar.

Sobre a parte da gratidão, o orientando mencionou que enxerga muito apoio por parte de seus pais, de seus amigos, de cada pessoa que um dia falou que ele tem potencial para alcançar seus sonhos e disse que não chegará em lugar nenhum sem ajuda e que vem sentindo muita gratidão por esse apoio, fator que não reconhecia antes do início do processo, em que, confrontado com a impossibilidade do que se pode fazer sozinho, encontrou um outro, esse outro que o ajuda e o apoia.

Considerações finais

A partir da experiência desenvolvida com a prática de orientação profissional individual com um jovem aspirante ao *cyber*-atletismo, percebe-se características ímpar deste público, em que existem atravessamentos como a mídia, a exposição e o espetáculo. Nada obstante, o processo de OP auxiliou a reflexão e assimilação de noções importantes para o orientando, tais como, a autonomia, a organização de tempo e também o autoconhecimento.

Desta forma, para além da demanda inicial, em que o orientando requisitava entender “o que estava faltando para dar certo”, este pôde refletir sobre suas escolhas, sobre a sua limitação do que pode fazer sozinho e a dimensionar a importância de traçar caminhos alternativos para além do seu sonho. Além disso, embora os encontros tenham se diferenciado do planejamento inicial, isso demonstra a capacidade da OP de se adaptar aos interesses e momento individual do orientando, em que caminhará, junto com ele, os caminhos que no momento ele encontra e sobre os se questiona.

Referências

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional**: a estratégia clínica. Tradução de José M. V. Bojart. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

CAMPEDELLI, G.; CARVALHO, L. F. T. E-Sports: uma análise sobre a sua legitimação e as novas configurações dos esportes-espetáculo. *In: Anais do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* – Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (1-15). Joinville, SC, Brasil, 2018. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0872-1.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

MACEDO, T.; FALCÃO, T. E-Sports, herdeiros de uma tradição. *Intexto*, Porto Alegre, UFRGS, n. 45, p. 246-267, maio/ago. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1807-858320190.246-267>.

Orientação Profissional no contexto da adolescência: um relato de experiência

Marcos Vinicius Santos Alencar

Hugo Ferrari Cardoso

1. Introdução

No contexto brasileiro, a Orientação Profissional teve como marco de inauguração a criação do Serviço de Seleção e Orientação Profissional no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo (CARVALHO, 2001). Desde o seu surgimento, a Orientação Profissional teve como substrato a Teoria do Traço Fator, cujo processo era caracterizado como diretivo e diagnóstico, a fim de direcionar para a profissão certa para o indivíduo (SCHEEFFER, 1966), mas esse paradigma modificou-se com o decorrer do tempo, com o desenvolvimento da Psicologia e das teorias psicológicas (SPARTA, 2003).

De acordo com Almeida e Pinho (2008), a escolha profissional vem sendo gestada desde a adolescência, quando o jovem se depara com o momento de pensar acerca de sua vida de trabalho, e, nessa decisão, diversas variáveis contribuem para a tomada de decisão, passando pelas influências familiares, do meio social, dos colegas, etc. Ainda de acordo com Almeida e Pinho (2008), as condições pelas quais o adolescente é levado a tomar uma decisão profissional levam-no a crer que será definitiva, “para toda a vida”. A considerada “identidade ocupacional” vai constituindo-se ao longo da vida do adolescente, influenciada pela “autopercepção” que ele vai tendo dos papéis profissionais, que vão sendo apresentados no decorrer de sua história (ALMEIDA; PINHO, 2008; LISBOA, 1997).

O adolescente pertencente a uma família é influenciado por objetivos, desejos e expectativas de seus pais e demais familiares (KROM, 2000), o que contribuirá para a tomada de decisão acerca de sua carreira profissional. A escolha profissional envolve diversas consequências, que vão desde a rotina de trabalho, ambientes dos quais fará parte etc. (FILOMENO, 1997). Nesse sentido, é de suma importância que esses aspectos sejam levados em consideração, para além da dimensão financeira.

2. Objetivo

O objetivo geral do presente capítulo acerca de uma orientação profissional para um adolescente (que, no então caso, é do sexo feminino) é evidenciar o trabalho realizado que levará a cliente a entrar em contato com as principais informações profissionais que compõem os cursos de interesse, além de reflexões acerca dos determinantes que podem estar envolvidos na escolha de carreira dela, como questões financeiras, local de estudo universitário, entre outras variáveis.

3. Método

Participou deste projeto uma estudante de 16 anos de idade, de um colégio público da cidade de Bauru, interior de São Paulo, que se encontrava no último ano do ensino médio. A divulgação do projeto se deu verbalmente, sendo que a participante J. havia se inscrito na lista de interessados em OP e, quando contatada pela instituição (no caso, pelo estagiário, aceitou dar início à proposta do presente projeto).

Os atendimentos ocorreram de forma remota, por meio do Google Meet, sendo realizados oito encontros de 50 minutos, com frequência semanal. A descrição e maior detalhamento dos encontros serão apresentados a seguir.

4. Resultados e discussões

Primeira sessão

Na primeira sessão, os objetivos giraram em torno do estabelecimento de vínculo, por meio da apresentação do estagiário à cliente e à mãe, como também da apresentação do processo de orientação profissional. A primeira sessão também teve como objetivo a coleta de informações quanto à demanda trazida pela cliente, bem como os dados pessoais dela. A sessão se iniciou com a apresentação do estagiário à mãe e à cliente, haja vista que a última é menor de idade (possui 16 anos). Após a apresentação, a mãe também se apresentou, e deixou a filha em privacidade em seu cômodo.

Após esse momento, o estagiário solicitou que a cliente contasse sobre a demanda que a tinha feito procurar Orientação Profissional e ela disse que a queixa diz respeito à indecisão sobre seguir uma profissão que lhe dê retorno financeiro substancial, ou uma profissão que lhe proporcione satisfação pessoal por meio de seus interesses. Nesse sentido, a cliente disse que a profissão que imaginava seguindo a fim de obter um retorno financeiro seria Medicina, em contraposição a outros cursos que apresentava interesse, quais sejam, (1) Letras com ênfase em japonês, (2) Odontologia e (3) Enfermagem.

A cliente disse ainda sobre os fatores que a tem levado a não considerar fazer um curso de licenciatura tal qual Letras, haja vista que alguns membros da família estigmatizam a profissão. Como enfatiza Almeida e Pinho (2008), a escolha profissional é gestada desde a adolescência e a família é uma das variáveis determinantes nesta escolha.

Perguntada sobre como tem sido a rotina de estudos e o dia a dia na escola, ela informou que, em razão da pandemia imposta, a qualidade de ensino decaiu de forma significativa, o

que a leva a crer que essa deficiência no ensino possa prejudicá-la na concorrência para um curso tal como Medicina.

A questão financeira é um aspecto aparentemente importante à cliente, uma vez que ela levanta como aspecto importante nas profissões de Letras, Odontologia e Enfermagem, sendo essa última uma carreira com a qual possui menor afinidade, em razão de uma tia que trabalha na área. Cabe ao estagiário explorar mais essa questão nas próximas sessões.

Segunda sessão

Nesta sessão, os objetivos foram (1) questionar a cliente acerca do que vem a ser uma profissão, (2) e os requisitos associados, bem como (3) aprofundar as questões relacionadas às demandas trazidas na sessão anterior, como as quatro profissões já identificadas como de interesse. Além disso, apresentar à cliente a Ficha de Informações Profissionais.

A sessão começou com um questionamento acerca de como tinha sido o período entre a primeira sessão e esta, com o qual a cliente disse que tinha realizado um simulado da Fuvest e que tinha ido bem, acertando por volta de 50 questões.

Após este momento, o orientador tentou explorar mais as influências do ambiente familiar nas escolhas profissionais da cliente, variáveis de suma importância na tomada de decisão da adolescente, como aponta Almeida e Pinho (2008). A cliente relatou que a família é composta por muitos professores e que a escolha possível de um curso de licenciatura por parte dela é visto como aceitável, mas não como a melhor decisão. Disse, ainda, que a mãe apoia sua escolha, mas preocupa-se com a questão financeira. Disse que um tio – embora comente positivamente suas decisões – sempre levanta um ponto negativo.

Sobre a escolha de um curso na área da saúde – haja vista que, das quatro profissões de interesse, três são da área da saúde –, o orientador questionou se tem interesse por outro curso também da área, pergunta respondida com a constatação de que não sente interesse e que já pesquisou a respeito.

A tia citada na sessão passada, que é da área da Enfermagem, possui nível técnico e, aparentemente, é bem-sucedida na área, com um retorno financeiro significativo, segundo a orientanda – fato que contribuiu para decisão pela profissão por parte da cliente. Já sobre o curso de Letras, houve a sugestão de que pudesse entrar em contato com algum veterano do curso para ter contato com pormenores da área, que a auxiliem na tomada de decisão.

Ao final da sessão, foi apresentada a Ficha de Profissões e orientações de como preenchê-la adequadamente, procurando, por exemplo, apoio em referências confiáveis na internet.

Terceira sessão

Nesta sessão, os objetivos foram (1) avaliar como tinha sido a semana, com queixas relacionadas à escolha profissional, (2) avaliar o que tinha sido escrito na Ficha de Informações Profissionais voltada para o curso de Letras com ênfase em japonês e (3) apresentar uma grade de um curso de Letras com ênfase em japonês, entre outras informações relacionadas. Foi utilizada a plataforma Google Meet e como materiais foi fornecido à cliente a ficha de profissões ao final da sessão, que auxiliará na exploração aprofundada das profissões já identificadas (agora, para o curso de Odontologia).

A sessão iniciou-se com o estagiário perguntando como tinha sido a semana compreendida entre a última sessão e a presente. Nesse sentido, a cliente relatou que não houve significativas ocorrências quanto à queixa trazida para a orientação profissional. Posteriormente, deu-se início à análise de uma grade de disciplinas do curso de Letras da Universidade de São Paulo (USP), com ênfase em japonês (<https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=8&codcur=8051&codhab=3502&tipo=N>, recuperado em 07 de julho de 2021); foram analisadas as principais disciplinas do curso, desde o primeiro ano até as eventuais optativas de interesse. A cliente relatou que ficou interessada pelas disciplinas optativas de coreano, que fazem parte das línguas orientais. Paralelamente, foram discutidas as informações que a cliente preencheu na Ficha de Profissões, que coincidiu com o conteúdo da grade analisada.

Como avaliação global da queixa, foi perguntado à cliente com qual disciplina poderia não sentir interesse ou não se familiarizar e, diante da pergunta, a cliente informou que talvez não goste de disciplinas que envolvam Latim. Ainda sobre o curso de Letras na USP, foi mostrada à cliente uma foto da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH), faculdade onde localiza-se o curso, para que ela pudesse ter contato com o ambiente que, porventura, terá contato diário caso ingresse em Letras.

A cliente trouxe a questão da habitação e moradia em uma nova cidade, especificamente relacionada à moradia estudantil da universidade, que possui receios, já que se trata de um lugar com muitas pessoas diferentes e com uma infraestrutura que não é das melhores. Sobre a questão das possíveis habilidades que um profissional de Letras possa ter – e que foi abordada pela Ficha de Profissões –, a cliente respondeu que, das caracterizações colocadas, preenche todas. Isso vai ao encontro do que é apontado por Almeida e Pinho (2008) e Lisboa (1997) sobre a “identidade ocupacional” que vai sendo localizada pela “autopercepção”.

Por fim, ao ser questionada sobre os julgamentos de familiares e amigos acerca da presente profissão, disse que tem considerado as suas preferências em primeiro lugar, a despeito da

opinião dos demais. Nessa sessão, notou-se uma mudança significativa na maneira como a cliente tem lidado com a opinião de terceiros.

Quarta sessão

Na quarta sessão, os objetivos foram (1) reatualizar a queixa relacionada à orientação profissional, em virtude da semana transcorrida; (2) analisar uma grade de disciplinas de um curso de Odontologia; (3) discutir as informações coletadas e disponibilizadas pela Ficha de Informações Profissionais. A sessão iniciou-se com o estagiário questionando como tinha sido a semana compreendida entre a última sessão e a presente com relação à queixa de orientação profissional, com o qual a cliente disse que tinha realizado a inscrição no Exame Nacional do Ensino Médio.

Posteriormente, iniciou-se a análise de uma grade de disciplinas do curso de Odontologia da UNESP Araçatuba (<https://www.foa.unesp.br/Home/ensino/graduacao/estrutura-odoint-ingressantes2017.pdf>, recuperado em 14 de julho de 2021). Com a análise da grade, foram observadas as disciplinas que compõem o curso de forma geral e algumas disciplinas despertaram interesse da cliente, como Odontopediatria, disciplina que também foi localizada na grade analisada para o preenchimento da ficha. Assim, deu-se prosseguimento à análise das informações coletadas pela ficha e foram discutidos os principais pontos contidos. Ao ser questionada acerca das razões que a levaram a sentir-se interessada pela disciplina de Odontopediatria, ela disse que é por conta do manejo com o público-alvo, já que julga que crianças são mais fáceis de lidar do que com adultos.

O estagiário perguntou ao fim da sessão sobre a decisão entre o curso de Letras, analisada na semana anterior, e o de Odontologia, sobre qual dos dois escolheria no presente momento, a despeito da questão financeira. Diante da pergunta, a cliente não hesitou em dizer que escolheria o curso de Letras, com o qual tem mais interesse. Mas a questão financeira ainda é uma variável relevante para ela.

Nessa direção, foi discutido como seria o “pior cenário” caso escolhesse o curso de Letras, que envolveria a não inserção no mercado; a cliente analisou que, mesmo diante dessas circunstâncias, poderia migrar para outra área de interesse, e que não se sentiria demasiadamente mal por conta disso. Por isso, como aponta Filomeno (1997), uma escolha profissional tem diversas consequências e analisá-las é de suma importância para a realização de uma escolha consciente e planejada.

Quinta sessão

Na quinta sessão, os objetivos foram (1) atualizar as queixas relacionadas à orientação profissional durante a semana; (2) apresentar uma grade de disciplinas do curso de Enfermagem de uma universidade; (3) analisar as informações coletadas através da Ficha de Profissões; (4) avaliar os cursos de interesse da cliente trabalhados até então. Foi utilizada a plataforma Google Meet para a realização da sessão e, como materiais utilizados, estava uma Ficha de Profissões disponibilizada antecipadamente para preenchimento. Além disso, foi utilizada a internet para ter acesso à grade de disciplinas de um curso de Enfermagem e para ver o *campus* do curso.

Posteriormente, deu-se início à análise de uma grade de disciplinas do curso de Enfermagem, especificamente o curso da Universidade de São Paulo do *campus* de Ribeirão Preto (<https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=22&codcur=22013&codhab=0&tipo=N>, recuperado em 21 de julho de 2021). Com a grade, foram analisadas as principais disciplinas, perpassando, inclusive, disciplinas no âmbito da pediatria, haja vista que a área despertou interesse da cliente na avaliação da grade do curso de Odontologia. Em seguida, o estagiário mostrou à cliente fotos do *campus* da USP Ribeirão Preto, onde localiza-se o curso analisado.

Em seguida, iniciou-se a discussão das informações contidas na Ficha de Profissões do curso de Enfermagem; foram avaliadas questões relativas à duração do curso, disciplinas, até aspectos que caracterizariam o profissional de Enfermagem, características que a cliente informou que possui, embora não tenha se identificado com a área. Perguntada a respeito dos motivos que a levaram a desmotivar-se com o curso, ela relatou que não sabia, mas que talvez tivesse relação com as questões manuais e operacionais da profissão.

Ao final da sessão, foi discutida a possível decisão entre os cursos elegidos como de interesse e a cliente informou que manteria a decisão pelo curso de Letras, mas que a variável financeira permanece como um determinante importante em suas escolhas. Questionada sobre a possibilidade de defrontar-se com a não inserção no mercado de trabalho das Letras e necessitar mudar de área, a cliente relatou que essa possibilidade não é inviável, e que não se sentiria completa por isso. Como aponta Almeida e Pinho (2008), as condições de vida do adolescente podem levá-lo a crer que uma determinada decisão profissional será “para toda a vida”.

Sexta sessão

Na sexta sessão, os objetivos foram (1) atualizar as questões relativas à orientação profissional; (2) apresentar e discutir a grade horária de um curso de Medicina e Ciências

Biológicas com ênfase em Biologia Marinha; (3) analisar as informações coletadas pela cliente e disponibilizadas pela Ficha de Informações Profissionais dos dois cursos supracitados; e (4) discutir a eventual decisão de escolha profissional por parte da cliente diante das informações trabalhadas até então.

A sessão iniciou-se com o questionamento do estagiário acerca das questões relativas à queixa trazida pela cliente no âmbito da orientação profissional. A mesma informou que não havia grandes atualizações sobre e, diante disso, deu-se início à análise da grade curricular do curso de Medicina da Universidade de São Paulo, do *campus* de Bauru (<https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/jupCarreira.jsp?codmnu=8275>, recuperado em 28 de julho de 2021). Foram analisadas as principais disciplinas do curso, observando-se, por exemplo, sua atualidade em relação aos demais cursos, por se tratar de um curso recente em Bauru. Também foram avaliadas áreas como a Pediatria, com a qual a cliente tem interesse, em função do público-alvo.

Após a análise da grade, as informações foram coletadas pela cliente através da Ficha de Informações Profissionais. Foram discutidos fatores como lugares possíveis de realização do curso, até as principais características que o profissional da Medicina deveria possuir, as quais a cliente informou que já possui, com exceção da experiência, que seria adquirida eventualmente caso cursasse a profissão; além disso, foi observada a média salarial informada, que é realmente alta.

Em seguida, a análise da grade do curso de Ciências Biológicas com ênfase em Biologia Marinha da Universidade do Estado de Santa Catarina/UDESC (https://www.udesc.br/arquivos/ceres/id_cpmenu/456/Grade_curricular___Biologia_Marinha_1554477107016_456.pdf, recuperado em 28 de julho de 2021) também foi realizada. Foi ressaltada a informação de que há poucos cursos com a então ênfase pelo Brasil, informação dada pela própria cliente. Com a avaliação da grade, foram identificadas diversas disciplinas com orientação à questão marinha, demonstrando que o curso, de fato, é direcionado à área. A cliente informou, novamente, que o curso desperta interesse mais como um *hobby*, e não como uma profissão que gostaria de seguir, como é evidenciado por Almeida e Pinho (2008) e Lisboa (1997) sobre a identidade ocupacional resultante da autopercepção. Posteriormente, analisou-se a Ficha de Informações Profissionais, debruçando-se sobre faixa salarial à caracterização do profissional da área.

Ao final da sessão, foi discutida a eventual decisão que a cliente tomaria, em razão das informações analisadas até então; nessa direção, a cliente informou que escolheria, novamente, o curso de Letras com ênfase em japonês. A variável financeira foi abordada novamente, mas, mesmo diante do pior cenário conjecturado, para a cliente, mudar de profissão não seria ruim, caso não se inserisse no mercado.

Sétima sessão

No penúltimo encontro, os objetivos foram (1) hipotetizar como seria um dia vivenciando uma profissão que traga tanto retorno financeiro quanto proporcione satisfação dos seus interesses pela área de atuação; (2) hipotetizar, também, como seria a vida, caso escolhesse atuar em uma profissão que não é de seu interesse, mas que dê retorno financeiro; (3) avaliar, em conjunto com a cliente, as principais questões suscitadas durante a orientação profissional.

A sessão iniciou-se com o estagiário solicitando que a cliente viesse a pensar como seria a vida dela, caso escolhesse seguir uma profissão que lhe proporcionasse tanto satisfação pessoal (por ter interesse pela área), bem como lhe desse retorno financeiro significativo; para tanto, foi utilizado o exemplo do curso de Letras, em que a cliente poderia estar futuramente realizada com a profissão, vindo a fazer o almejado intercâmbio, e que estivesse tendo um retorno financeiro significativo. Nessa direção, a cliente informou que seria ótima essa condição, já que faz parte do seu sonho ir para o Japão e porque Letras é de seu interesse.

Posteriormente, foi analisada a possibilidade de a cliente vir a seguir uma profissão que, embora desse retorno financeiro, não lhe proporcionasse satisfação pessoal, por não sentir tanta afinidade com a área. Também foi solicitado à cliente que desse uma nota para cada uma das profissões que foram analisadas anteriormente durante a orientação profissional, em uma escala de interesse quanto ao curso, momento em que a cliente atribuiu a maior nota para o curso de Letras, e a menor para o curso de Enfermagem. As notas evidenciam que o curso de maior interesse naquele momento era, de fato, o curso de Letras com ênfase em japonês.

Sobre a possibilidade de realizar a inscrição no vestibular no presente dia da sessão hipoteticamente, foi relatado que, caso as inscrições estivessem ocorrendo naquele momento, ela colocaria Letras como primeira opção. Como enfatiza Almeida e Pinho (2008), a escolha profissional é gestada desde o começo da adolescência e diversas variáveis influenciam nessa escolha.

Oitava sessão

Os objetivos do último encontro foram (1) retomar as principais questões que emergiram durante o processo de orientação profissional, e que não foram devidamente trabalhadas ou discutidas, (2) solicitar *feedback* da cliente quanto ao processo de orientação profissional. O início da sessão foi marcado pelo estagiário solicitando à cliente que falasse sobre as principais queixas que por ventura não tivessem sido trabalhadas, ou que não tivessem tido a devida atenção. Nesse sentido, a questão financeira veio à tona, mas, de acordo com o relato da cliente,

a queixa diminuiu ao longo do processo de orientação profissional; esse fato é exemplificado comparando-se o momento em que cliente chorou na primeira sessão e a aparente tranquilidade ao falar das questões relativas à escolha profissional.

Ela relatou que, quanto à possibilidade de cursar Letras na Universidade de São Paulo na Cidade Universitária, a mãe tem se posicionado contra, em função da criminalidade da capital do estado de São Paulo e esse posicionamento tem gerado desconforto na cliente, que gostaria de realizar o curso no local. Questionada sobre outras possibilidades de *campus*, o curso na cidade de Curitiba demonstrou-se atraente, por diversos fatores que favoreceriam os seus objetivos. Foi aconselhado, paralelamente, que viesse a conversar com a mãe, de forma a verificar possibilidades de escolha profissional e localidades das possíveis instituições de ensino superior. Segundo Filomeno (1997), a escolha profissional envolve diversas consequências; levá-las em consideração é de suma importância, portanto, para escolhas acertadas.

Ao ser perguntada sobre como avaliaria o processo de orientação profissional, a cliente disse, ainda, que o processo a auxiliou muito em suas escolhas e que teria autonomia para futuramente avaliar novas profissões de interesse, com base, por exemplo, na Ficha de Informações Profissionais disponibilizada pelo estagiário.

5. Considerações finais

O processo de orientação profissional para uma adolescente ocorreu ao longo de oito semanas, e os objetivos delimitados sessão a sessão foram alcançados, passando pelo detalhamento dos cursos através das fichas com informações profissionais, até aspectos socioemocionais que afetam direta ou indiretamente a escolha profissional para a cliente em questão.

Como principal resultado do processo, foi constatada uma maior inclinação da orientanda para o curso de Letras, com ênfase na língua japonesa; parte dessa escolha foi resultante das intervenções realizadas nas sessões supracitadas. Uma das variáveis socioemocionais envolvidas na escolha tem relação com o possível retorno financeiro que o eventual curso escolhido terá no seu exercício profissional.

Referências

ALMEIDA, M. E. G. G. de; PINHO, L. V. de. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, v. 20, n. 2, p. 173-184, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652008000200013&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 4 dez. 2021.

CARVALHO, M. M. M. J. Entrevista. **Labor**: Revista do Laboratório de Estudos sobre Trabalho e Orientação Profissional, v. 0, p. 9-20, 2001.

FILOMENO, K. **Mitos familiares e escolha profissional**: uma visão sistêmica. São Paulo: Vetor, 1997.

KROM, M. **Família e mitos, prevenção e terapia**: resgatando histórias. São Paulo: Summus, 2000.

LISBOA, M. D. Ser quando crescer... A formação da identidade ocupacional. *In*: LEVENFUS, R. S. **Psicodinâmica da escolha profissional**. Porto Alegre: ArtMed, 1997. p. 109-122.

SCHEEFFER, R. Atuais diretrizes da orientação profissional. **Arquivos Brasileiros de Psicotécnica**, v. 18, n. 1, p. 123-132, 1966.

SPARTA, M. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 4, n. 1-2, p. 1-11, 2003.

Prática em Orientação Profissional individual com adolescente na modalidade *on-line*: um relato de experiência

Gabrielli Aparecida da Silva
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

Do nascimento à morte, a vida é repleta de escolhas e decidir-se sobre em qual profissão atuar é uma delas. Assim, considera-se a Orientação Profissional (OP) um conjunto de técnicas e estratégias que objetivam propiciar autoconhecimento e conhecimentos sobre carreiras para facilitar tomadas de decisão, minimizando sofrimentos, angústias e reduzindo frustrações futuras. Por ser considerada um processo de aprendizagem, a OP pode levar a reflexões importantes e estabelecimento de critérios que auxiliam na realização de uma escolha atual e aquelas que possam vir a serem realizadas no futuro (SPACCAQUERCHE; FORTIM, 2009). Entre essas reflexões estão os diversos fatores que podem interferir nos interesses de um orientando e em sua escolha profissional, tais como elementos sociais, familiares, econômicos, políticos e educacionais. Em vista disso, as pessoas que possuem conhecimento dos fatores que influenciam suas escolhas tornam-se capazes de pensar em suas possibilidades com maior autonomia (LUCCHIARI, 2017).

A adolescência é um momento do desenvolvimento no qual o jovem está descobrindo-se novamente e definindo uma identidade, isto é, o que gosta e não gosta, quem quer ser e quem não quer ser (LUCCHIARI, 2017). O planejamento de um trabalho nesse campo da OP tende a considerar atividades que favoreçam o reconhecimento do sujeito de suas potencialidades, valores, interesses, informações sobre cursos e mercado de trabalho (SPACCAQUERCHE; FORTIM, 2009). Este capítulo irá apresentar um processo de OP desenvolvido no segundo semestre de 2021, no âmbito de um serviço-escola em Psicologia, vinculado às atividades do estágio supervisionado em Orientação Profissional e para o Trabalho do curso de Psicologia de uma universidade no interior do estado de São Paulo. Em consequência da pandemia do Covid-19 e da alta propagação do vírus, as atividades propostas ocorreram em modelo *on-line*, com entrevistas e técnicas adaptadas para esse contexto virtual, visando propiciar a reflexão de temáticas fundamentais no que se refere a este momento de escolha profissional.

Objetivo

O objetivo geral da presente intervenção foi proporcionar autoconhecimento e reflexões sobre informações profissionais, o mercado de trabalho e a escolha propriamente dita. Assim, visou-se auxiliar o orientando nas suas dificuldades com relação à escolha profissional, levando-o a discriminar neste processo seus interesses e os fatores envolvidos.

Metodologia

Participante

Participou desse processo de OP um estudante cisgênero de 16 anos do segundo ano do ensino médio de uma escola pública no interior do estado de São Paulo. O orientando foi escolhido como participante por meio do andamento da fila de espera para o processo de OP no serviço-escola da instituição.

Procedimentos

Inicialmente, foram previstos oito encontros, na modalidade *on-line*, com duração aproximada de 50 minutos, mas ao longo do processo demandas foram surgindo por parte do orientando e elaborou-se mais dois encontros para abordá-las. Assim, ao todo realizou-se dez encontros, semanais e individuais, com a duração entre 50 e 60 minutos. A adaptação das técnicas para os atendimentos virtuais contou com a utilização de plataformas interativas como o *Jamboard*, *Padlet* e tabelas no Google Documentos e apresentação de conteúdos visuais, por exemplo, tirinhas em quadrinhos.

Todos os atendimentos observaram os princípios éticos que regem o exercício da Psicologia estabelecidos no Código de ética profissional do psicólogo.

Planejamento dos encontros

Quadro 1 – Estrutura planejada para os encontros realizados em OP

Encontro	Temática	Objetivo	Atividades
Primeiro	Entrevista inicial	Conhecer o que motivou o cliente a procurar o serviço de Orientação Profissional e apresentar o funcionamento dos encontros.	Entrevista semiestruturada dialogada
Segundo e Terceiro	Autoconhecimento	Refletir sobre “quem eu fui e quem sou eu” e fatos marcantes da vida do orientando relacionados com a escolha profissional atual.	Dinâmica “Linha do tempo” (CERVENY, 2011), adaptada ao contexto <i>on-line</i> .
Quarto	Autoconhecimento	Levar o cliente a refletir sobre seus interesses, habilidades e valores.	Preenchimento da “Tabela do autoconhecimento”.

Quinto	Informação profissional	Levar o cliente a refletir sobre outras profissões que possam estar relacionadas aos seus interesses, assim como compreender possíveis preconceitos e estereótipos que possam existir sobre essas profissões.	Preenchimento da tabela "Características de interesse versus profissões" e realização da Técnica "Nave de Noé" (LUCCHIARI, 2017), adaptada para o contexto do cliente.
Sexto	Informação profissional	Promover pesquisa sobre características importantes do curso de interesse do orientando.	Preenchimento da "Ficha de informações profissionais" e discussão sobre vestibular e universidades.
Sétimo	Escolhas	Refletir sobre a demanda do cliente "meu interesse se enquadra como <i>hobby</i> ou profissão?"	Dinâmica "Um dia ideal" (LUCCHIARI, 2017), adaptada ao contexto <i>on-line</i> .
Oitavo	Informação profissional	Levar o orientando a conhecer um pouco mais sobre o mercado de trabalho da profissão de seu interesse e a rotina desse profissional.	Entrevista com um estudante da área de interesse do cliente.
Nono	Escolhas	Refletir sobre a escolha profissional e possíveis obstáculos.	Reflexão sobre o significado de escolha para o cliente e realização da "Técnica da balança" (LEVENFUS; SOARES, 2010).
Décimo	Encerramento	Refletir sobre possíveis mudanças ao longo dos encontros e finalizar o processo de OP.	Análise da tirinha da Mafalda; reflexão sobre as expectativas quanto ao futuro e realização de <i>feedback</i> pelo cliente sobre o projeto.

Fonte: Elaboração própria

Resultados e discussões

O contato inicial com o orientando ocorreu via aplicativo de mensagens instantâneas e chamadas de voz WhatsApp, no qual foi confirmado seu interesse em participar do processo de OP, o dia e o horário dos atendimentos. Por possuir 16 anos, e assim ser menor de idade, um responsável legal foi convidado a participar dos primeiros 15 minutos da primeira sessão, a fim de também informar-se sobre o que é OP, como funcionariam os encontros e juntos (responsável legal e orientando) assinarem os termos (consentimento e assentimento) livres e esclarecidos. Ao longo deste capítulo, J. (nome fictício) será a letra adotada para denominar o orientando e preservar o sigilo do cliente. O processo de OP e cada encontro realizado serão detalhados a seguir.

Primeira sessão

Na primeira sessão, houve a apresentação da estagiária e do estágio. Explicitou-se o que é um processo de OP, como ocorrerão os encontros e as temáticas, tais como, autoconhecimento, informações profissionais e escolha propriamente dita. Esclareceu-se que o processo de OP não pretende impor uma decisão profissional ou um diagnóstico, mas sim levar o orientando a refletir sobre seus interesses e as diferentes carreiras existentes. Para isso, a estagiária afirmou que serão utilizadas técnicas e estratégias adaptadas para o modelo *on-line* e que por causa dos encontros ocorrerem a distância, não serão aplicados testes psicológicos ou semelhantes.

O jovem procurou a OP, pois sente-se “desnortado” (palavras dele) e não sabe qual profissão escolher de fato. Apesar disso, possui muito interesse no curso de Psicologia e essa é a sua primeira opção de escolha profissional, porém está aberto para conhecer novos cursos até o final do ensino médio. Afirma ter certeza sobre não gostar de exatas e não querer uma profissão nessa área, gostando das áreas voltadas para humanidades. Na escola, as disciplinas favoritas de J. são sociologia, filosofia e história.

A partir do meio de 2020, mas principalmente ao longo do ano de 2021, o cliente tem procurado informações sobre o curso de Psicologia. Relata possuir muita vontade de saber o porquê as pessoas se comportam de determinada maneira e interesse em estudar mais a mente humana. Também quer descobrir se realmente gostaria de trabalhar com Psicologia ou ela é somente um *hobby*. Ademais, diz possuir aptidão para socializar e conversar, gostando bastante de interagir e fazer amizades, e assim, gostaria de trabalhos em que pudesse conversar e ouvir outras pessoas. O orientando também gosta de pensar e analisar questões sociais.

Além disso, o orientando relata que é muito difícil ao fim do ensino médio ter que definir uma área de trabalho e estudos, pois acredita ser cedo para essa decisão. Sobre isso, J. relata possuir medo de começar uma faculdade e depois descobrir que não é aquilo que ele realmente gosta. Caso isso aconteça, J. diz que se sentiria frustrado e com a sensação de ter perdido um tempo no qual poderia estar estudando algo que realmente gosta. Em complemento, sentir-se-ia atrasado com relação às outras pessoas e ao mercado de trabalho.

Em geral, o orientando mostrou-se preocupado quanto ao seu futuro e já apresentou na primeira sessão bons conhecimentos sobre como funcionam os vestibulares, quais universidades possuem o curso de seu interesse e sua concorrência. Embora haja pensamentos a respeito da Psicologia que podemos denominar de relativamente idealizados (possibilidade de conhecer a si mesmo profundamente, conhecer a mente humana, ajudar outras pessoas, etc.), o jovem apresenta também conhecimentos concretos sobre o curso, por exemplo, sabe que há diferentes abordagens e pequenas características sobre algumas delas e também conhece os diferentes

campos de atuação desse profissional. *A priori* o cliente não apresenta dúvidas entre quais profissões escolher, e sim se o que tem pensado para ele seria a “escolha certa da qual não se arrependeria posteriormente”. Ele ainda se mostra aberto e disponível para conhecer outros cursos, embora nenhuma tenha despertado seu interesse até então.

Segunda sessão

Após o primeiro contato com o cliente e suas demandas, no segundo encontro aplicou-se a técnica “Linha do tempo” (CERVENY, 2011), a fim de compreender a trajetória de vida do orientando e ampliar seu autoconhecimento. Como adaptação para ser realizada à distância e *on-line*, fez-se a técnica na plataforma *Padlet* através de um mural colaborativo compartilhado com o orientando. Nessa, criou-se uma linha na qual J. foi orientado a colocar cronologicamente fatos marcantes de sua vida, de seu passado e presente, que o influenciaram a ser quem se considera atualmente.

Ao realizar a atividade, J. elencou apenas fatos atuais de sua vida. Ao ser perguntado sobre não ter falado de sua infância e do passado em si, o orientando diz que não achou muito relevante e por isso não soube o que falar. Apesar disso, alguns elementos sobre o seu passado surgiram ao longo do encontro, por exemplo, quando pequeno gostava de brincar de montar cidades e casas com blocos coloridos. Cita que hoje não se vê em profissões que possuem temáticas semelhantes por acreditar que essas atividades ocupacionais exigem fazer muitas contas. Além disso, quando criança queria ser escritor e gostava de fazer livros de folha sulfite, onde escrevia suas próprias histórias. Novamente não se vê exercendo essa profissão atualmente, pois para ele é algo que demanda muita criatividade, disposição e inspiração para desenvolver narrativas, o que não acredita possuir tanto no presente. Ademais, o orientando diz não gostar de matemática e nunca ter gostado. Por sua vez, gosta de humanidades pela possibilidade de raciocinar e analisar sem sentir-se preso a algo, tais como as fórmulas prontas.

Durante o período de isolamento social e pandemia do Covid-19, J. acredita ter desenvolvido o hábito de leitura e um maior senso crítico. O orientando afirma não reparar anteriormente no mundo ao seu redor, indo e voltando da escola, aceitando tudo sem questionar. Atualmente, pensa sobre o porquê as aulas estão parecendo chatas para ele, porque “tal pessoa é assim” e não aceita algo sem querer saber a razão disso. Foi nessa mesma época que o orientando passou a pesquisar sobre carreiras e se identificou com a Psicologia.

Ao final da sessão, J. revela que, após o último atendimento, sentiu vontade de voltar a escrever e começou um diário. O orientando também escreveu a respeito de si mesmo, refletindo sobre suas características, habilidades e interesses. Assim, revela gostar de resolver problemas, refletir sobre fatores que desencadeiam uma ação e o porquê as pessoas são do jeito

que são. J. também gosta de dar opiniões, pensar criticamente o cotidiano, conversar e ajudar pessoas. Por conta dessas características, pessoas de seu círculo social (família e professores) dizem que ele combinaria com a profissão de professor e advogado. O orientando já pensou em cursar Ciências sociais e Filosofia, porém para ele o baixo salário dessas profissões é algo que o faz descartá-las como uma opção de escolha profissional. Possuir uma vida estável e um salário que possibilite isso é uma preocupação do cliente. Quanto ao Direito, também não se vê trabalhando defendendo alguém.

No geral, nessa sessão foi possível explorar junto ao orientando seus interesses infantis, o motivo de estes terem mudado ao longo de seu desenvolvimento, refletir sobre os interesses atuais (por exemplo, leitura e humanidades) e como isso reflete em sua escolha profissional.

Terceira sessão

O objetivo da terceira sessão mostrou-se dar continuidade à atividade “Linha do tempo” (CERVENY, 2011), dessa vez com um enfoque maior no passado do orientando.

Apesar do foco do atendimento, novamente o cliente fala pouco sobre o seu passado, sempre remetendo seu discurso para o presente. Face a isso, a partir das informações trazidas por ele, a estagiária perguntou-lhe sobre sua escola, amigos, famílias e hábitos com relação ao passado. Dessa maneira, J. revela ter sido uma criança espontânea dos quatro aos sete anos de idade. Diz que sempre gostou de conversar com as pessoas e conhecê-las. Quando surgia um aluno novo na sala de aula, era o primeiro a ir conversar com ele. Atualmente, não se identifica com os colegas da escola, pois não possuem interesses em comum. Em vista disso, possui a expectativa de encontrar pessoas parecidas com ele no curso de Psicologia.

No passado chegou a realizar um curso técnico na área de exatas, porém não o terminou. O cliente disse ter sido uma experiência muito boa, pois conheceu uma instituição de ensino diferente das que estava acostumado e uma rotina diferente. J. gostou de ter que pegar ônibus, conhecer novos lugares e sentir-se mais “autônomo”, uma vez que fazia isso sozinho. Relata que dois motivos para não ter terminado o curso é que este possuía “muito exatas” e para ir à aula tinha que acordar muito cedo.

J. permanece reservado quanto à sua família, discorrendo apenas sobre a profissão dos pais e do irmão mais velho. Os pais do orientando trabalham com empreendimento familiar e o jovem os auxilia ao longo da manhã. Por sua vez, o irmão estuda em uma universidade pública e permanece na moradia estudantil da mesma instituição. J. não se interessa pela área ocupacional dos pais, pois considera um trabalho cansativo e muito manual. Além disso, o trabalho familiar envolve biologia e áreas correlatas e o orientando não se interessa por

cursos semelhantes. Afirma sempre ter sentido abertura para conversar com a família sobre escolhas no geral e ela o apoia. Apesar disso, diz que a sua família não possui tanto diálogo como ele gostaria, sendo esse um tópico que não quis aprofundar.

Em geral, o orientando discorreu abertamente sobre sua infância e ambiente escolar, assim como alguns elementos profissionais de sua família. J. se mostra ativo ao longo de todo o processo, revelando sobretudo que há aspectos familiares que lhe trazem mal-estar ao falar sobre. Para Bleger (1998), a ansiedade em entrevistas pode atuar como um agente motor da relação interpessoal ou perturbar essa mesma relação e fugir do controle caso ultrapasse determinado nível. Segundo o mesmo autor, a manipulação técnica da ansiedade deve levar em conta a personalidade do entrevistado e o benefício que pode significar para ele a mobilização da ansiedade, tomando-se assim o cuidado para não oprimir o entrevistado com conflitos que não poderá tolerar. Dessa maneira, respeitando-se o tempo próprio do orientando para enfrentar suas ansiedades e conflitos, os tópicos familiares por ele considerados difíceis de abordar não são aprofundados nessa sessão. Ao final do processo de OP, J. mostra-se mais confortável com esse tema e discorre um pouco mais.

Quarta sessão

Com o objetivo de ampliar o autoconhecimento do orientando, nesta sessão realizou-se o preenchimento da “Tabela do Autoconhecimento”. Para isso, compartilhou-se um *link* pelo Google Documentos, de forma que a estagiária pudesse observar em tempo real o preenchimento da atividade. Essa tabela foi construída a partir de informações sobre autoconhecimento e OP contidas no *site* do Centro de Orientação Profissional da Universidade de Araraquara.

Orientou-se o jovem a colocar em um quadro os seus interesses (aquilo que ele gosta e não abriria mão); suas habilidades (aquilo que ele é capaz de fazer e acredita fazer bem); suas qualidades (aquilo que ele acredita ser bom, da ordem do ser); suas potencialidades (aquilo que ele poderá desenvolver); suas limitações (as dificuldades existentes); os tipos de trabalho que gostaria de executar e por fim aspectos sociais e familiares de seu entorno (profissões que existem em sua família e o que pensa acerca do mercado de trabalho).

Para melhor visualização, a atividade completada pelo cliente está ilustrada abaixo.

Interesses (aquilo que gosta e que não abre mão)	Habilidades (todas as coisas que você acredita fazer bem ou ser capaz de fazer)	Qualidades (tudo aquilo que acredita ser bom em você)
Conversação; Gosto da área de humanas; Desmistificar ideias (principalmente as do senso comum); Socialização; Análise e reflexão; Gosto de ler e marcar passagens importantes dos livros; Partilhar e dividir opiniões;	Organização; Criação de textos; Conversar de forma aberta; Aptidão com socialização	Simpático, empático, etc.; Gosto de ouvir as pessoas;
Potencialidades (o que se poderá desenvolver)	Limitações (dificuldades)	Tipos de trabalho que gostaria de executar (exemplo: fabricação de produtos, socorrer, informar, ajudar)
Desenvolver mais o meu hábito de leitura	Exatas; Locomoção; Adiar algumas atividades.	Algo que envolva pessoas, mas não me prendo somente a isso.
Aspectos familiares e sociais (profissões existentes na família, questão financeira, mercado de trabalho)		
Profissões existentes na família: advogado(a), empreendedor, agente social, veterinário, agricultor, enfermeiro chefe, etc. Questão financeira: é importante ter uma boa remuneração, para poder se manter e ter uma vida estável e digna. Mercado de trabalho: É extremamente competitivo! Atualmente, possuir um diploma já está sendo comum e “defasado”, com isso, o mercado de trabalho segue sendo mais competitivo e demanda muito da pessoa, sendo necessário possuir um bom currículo... Fora a questão do desemprego no Brasil.		

Fonte: Elaboração própria

O orientando preencheu os quadrantes da tabela na seguinte ordem: (1) interesses; (2) qualidades; (3) habilidades; (4) potencialidades; (5) aspectos familiares e sociais; (6) tipos de trabalho que gostaria de executar; (7) limitações. É possível observar que sua sequência está de acordo com o que vem demonstrando nas sessões até então, isto é, J. tem bem consolidado e inclusive reflete fora das sessões acerca dos seus interesses e habilidades, enquanto diz pouco sobre suas dificuldades e aspectos familiares.

A partir de suas qualidades e habilidades, J. refletiu sobre como gostaria que fosse a sua rotina futura. Assim, o orientando revelou que é organizado desde pequeno e gostaria de possuir futuramente uma rotina de trabalho organizada, porém em suas palavras “uma rotina meio termo, nem muito solta e nem muito rígida”. Essa informação se relaciona com outros de seus interesses, por exemplo, não gostar de se sentir preso a fórmulas rígidas e por isso, gostar da

ideia de a Psicologia lhe oferecer um leque de possibilidades para escolher entre diferentes abordagens e áreas de atuação. Além de retomar características de si próprio e interesses que estão claros para o orientando, J. é levado a refletir sobre aspectos que ainda não pensara em relação a ele mesmo, tais como suas potencialidades e limitações, sendo estes os quadrantes que mais apresentou dificuldade em preencher. Outra reflexão nova que o orientando foi levado a realizar a partir dessa atividade é pensar sobre o que significa para ele ajudar pessoas, uma vez que toda profissão ajuda de alguma forma algo ou alguém. Por fim, tornou-se possível ao final da atividade analisar as profissões presentes na família do orientando, qual a sua visão sobre essas profissões, como elas se relacionam com seus interesses e uma vez que o orientando revela o desejo de “ganhar bem”, refletir sobre suas idealizações quanto a questões financeiras.

Em suma, a partir dessa atividade pôde ser possível levar o orientando a refletir criticamente acerca de suas opiniões iniciais sobre alguns cursos e sobre si mesmo, questionando suas próprias convicções e apreendendo novas.

Quinta sessão

Essa sessão teve como objetivo dar início às reflexões sobre informações profissionais e as diferentes carreiras existentes. O orientando desde o início vem remetendo ao curso de Psicologia como primeira opção de escolha e sempre o compara com novos cursos descobertos. Ademais, apresenta uma visão estereotipada sobre outros cursos, logo descartando-os como uma possível escolha sem um estudo aprofundado sobre o que essas profissões realmente fazem. Desse modo, a fim de levar o cliente a pesquisar outras carreiras além de Psicologia, na primeira parte dessa sessão realizou-se a atividade “Características de interesse *versus* profissões que as possuem”. Para isso, ao final da quarta sessão pediu-se como tarefa de casa para que o cliente preenchesse duas colunas em um *link* compartilhável no Google Documentos, sendo uma coluna para características de seu interesse que deseja estar presente em sua futura profissão e na segunda coluna profissões que possuem essas características, exceto Psicologia. A opção de realizar essa atividade como tarefa de casa ocorreu para que o orientando tivesse mais tempo para pesquisar diferentes profissões e pensar sobre elas.

O cliente citou interesses já refletidos em outras sessões, tais como ajudar pessoas, interação social e poder refletir e analisar seu objeto de estudo. A partir disso, peço para o orientando falar sobre cada profissão, as interligando com as características de seu interesse. Algumas profissões mencionadas por ele foram atendente, advogado, médico, assistente social, jornalista e professor. Depois de pensar sobre cada uma das profissões e o que elas possuem de seu agrado, o orientando é levado a refletir sobre o que elas possuem que não é de seu interesse, isto é, o que as fazem não ser uma opção de escolha. Em complemento, considerando que

todas as profissões citadas pelo cliente já foram em algum momento abordadas em sessões anteriores, para que surjam observações e descobertas novas, o orientando é convidado a olhar junto com a estagiária o Guia de profissões 2022 da Unesp e os cursos ali indicados. Surgiram nesse momento diversos cursos que o orientando não conhecia, levando-o a pesquisar a respeito e compartilhar informações novas que não havia pensado até então.

Por conseguinte, objetivando levar o orientando a refletir sobre estereótipos de determinadas profissões, na segunda parte desta sessão realizou-se a Técnica da Nave de Noé (LUCCHIARI, 2017) adaptada ao contexto do cliente. Nessa técnica, imagina-se que o planeta Terra será destruído e uma nave espacial será enviada para outro planeta. A partir dessa premissa, o jovem deve pensar sobre quais profissões são necessárias para povoar esse novo mundo. Levando em consideração que o orientando gosta de ler livros sobre distopia, é dito que assim como nos livros em que ele está habituado a ler, o planeta Terra como o conhecemos hoje não existe mais. O orientando é então convidado a dar um nome para esse novo mundo e criar uma narrativa que explique o que aconteceu com o planeta. Pensando em como iniciar novamente uma sociedade, pergunto para J. qual das profissões que ele elencou em sua coluna seriam importantes nesse começo. O jovem também é levado a pensar nas profissões que seriam importantes e que não estão em sua lista. Por fim, ainda nessa narrativa o orientando deve se imaginar nesse cenário e dizer qual profissão gostaria de ter e não ter nesse novo mundo a partir da atividade realizada em colunas.

Ao final, o orientando diz ter gostado muito de participar de uma atividade na OP que se relaciona com suas leituras e atividades de lazer. Ao longo dessa sessão, foi possível levá-lo a conhecer novas profissões e se imaginar nessas, ponderando se os cursos discutidos poderiam ser ou não uma escolha profissional e o porquê. O orientando também foi levado a refletir sobre estereótipos e a importância de determinadas profissões para a sociedade.

Sexta sessão

O encontro objetivou levar o cliente a pesquisar sobre o seu curso de interesse, isto é, a Psicologia. Para isso, no final da quinta sessão foi indicado como tarefa de casa a atividade de preencher a Ficha de informações profissionais elaborada pelo estagiário. A escolha pelo preenchimento da ficha fora da sessão se deu para que o orientando pudesse ter um tempo maior para aprofundar suas pesquisas. Assim como nas atividades anteriores, a ficha foi compartilhada com o orientando através de um *link* no Google Documentos.

A ficha conta com os seguintes tópicos a serem pesquisados acerca do curso de interesse: (1) Exemplos de disciplina da grade curricular; (2) O que o futuro profissional do curso faz; (3) Possíveis campos de atuação para o futuro profissional; (4) Onde pode-se fazer o curso de

interesse; (5) Qual é o nível de concorrência nos vestibulares (alto, médio, baixo); (6) Qual é a nota de corte média para o curso; (7) Qual é a média dos valores do curso em universidades e institutos particulares; (8) Como a mídia retrata a profissão atrelada ao curso; (9) Qual é a média salarial do futuro profissional e (10) Quais características o indivíduo precisa ter para acessá-lo.

A partir de suas pesquisas e as discussões efetuadas ao longo da sessão, o orientando pôde entrar em contato com as disciplinas de Psicologia que as universidades de seu interesse dispõem. Em determinado momento, o orientando diz que havia muitas disciplinas de Psicanálise nas grades observadas e perguntou o que aconteceria se ele não gostasse de Psicanálise. Dessa maneira, conversou-se sobre seus receios, indicando que a OP é um momento para refletir não somente o que agrada em um curso, mas o que poderíamos também não gostar, a fim de que tomemos uma escolha mais consciente. A pesquisa envolveu universidades públicas e privadas, e o cliente pôde compará-las, assim como as diferenças entre os horários de um curso integral e noturno e o que melhor se adequaria para ele. Conversou-se também sobre diferenças entre universidade, faculdade e centro universitário.

A respeito do mercado de trabalho, J. é reservado, trazendo poucas informações para a sessão. Apesar disso, surgiram novidades para o cliente, por exemplo, que esse profissional pode ser autônomo. Ademais, discutiu-se o número crescente de concorrência para Psicologia ao longo dos anos e como o orientando se sente frente a isso. Os lugares das universidades e como seria morar longe dos pais também foi um tópico abordado, assim como quais características um indivíduo deve ter para atuar nessa área e as identificações do cliente face a elas. Por fim, refletiu-se sobre a questão financeira referente a essa profissão, que é um aspecto importante para o orientando, e finalizamos a sessão discorrendo sobre como a mídia e o orientando retratam esse profissional, pensando se esse imaginário social corresponde à realidade.

Ao final, J. afirma ter gostado bastante de preencher a ficha de informações profissionais, dizendo “quanto mais informações, maior o conhecimento sobre o curso”. O jovem demonstrou preferência por uma universidade pública em detrimento de uma privada, assim como o interesse em morar em alojamentos da instituição. A partir disso, criou-se a hipótese de uma identificação do orientando com o irmão, porém nessa sessão esse dado não foi aprofundado em razão da resistência de J. em falar sobre sua família. Ademais, em determinado momento, o cliente afirma “não sou psicólogo... ainda”, dando a entender que sua escolha aparece como consolidada por enquanto.

Sétima sessão

Nessa seção, dá-se início a reflexões sobre escolhas. De início voltaremos para a demanda que o orientando expressou no primeiro atendimento, isto é, ele gosta de Psicologia como uma

profissão a ser seguida ou como um *hobby*? Longe de dar respostas prontas ou esgotar suas dúvidas, essa sessão visou levá-lo a refletir sobre isso em conjunto com o processo que tem se desenvolvido até então.

Para isso, realizou-se com o cliente a dinâmica “Um dia ideal” (LUCCHIARI, 2017), também através do Google Documentos. Assim, foram criadas duas colunas e o orientando foi convidado a escrever na primeira coluna o que ele gostaria de realizar no futuro durante o período de um dia ideal, por exemplo, um domingo. Por sua vez, na segunda coluna o orientando deveria escrever o que ele gostaria de fazer futuramente em um dia normal, por exemplo, durante a semana. Em geral, J. coloca atividades de lazer em um dia ideal e atividades profissionais em um dia normal. Na coluna “Um dia ideal”, descreve atividades que faz atualmente e acredita que irá gostar de fazer também no futuro. No que diz respeito a “Um dia normal”, J. afirma que “seria chato uma rotina rígida” e que também não gostaria de trabalhar em um escritório e com trabalhos que exigem mexer muito no computador e interagir pouco com outras pessoas.

Após a atividade, retomo a dúvida do orientando (*hobby* ou profissão) e pergunto como ele se sente sobre isso no momento. J. acredita não pensar em Psicologia somente como um *hobby*, porém não possui certeza se realmente quer trabalhar como psicólogo. Assim, diferentemente das sessões anteriores nas quais o orientando demonstrava relativa certeza de sua escolha e logo descartava outros cursos como uma opção, nesse momento J. apresenta receios quanto ao seu futuro e escolha. Segundo ele, o motivo para não saber se realmente quer ser psicólogo refere-se a sua falta de conhecimento sobre o mercado de trabalho da área e como é a prática cotidiana desse profissional. O orientando também revela o receio de não passar no vestibular e não ter uma segunda opção de curso, que, por sua vez, se relaciona com o seu sentimento de se sentir em atraso. A partir de sua exposição, é possível pensar em pressões que o orientando sofre para passar no vestibular e ele confirma sentir-se pressionado por si mesmo e por pessoas de seu círculo social. Também diferentemente das sessões anteriores, J. sente-se confortável para falar de sua família e revela ouvir frases de pessoas que o comparam com indivíduos que estudam em universidades públicas.

Em suma, J. revela querer saber mais, em suas palavras, sobre “como um psicólogo trabalha, como é a sua rotina, como é realmente atender uma pessoa e o mercado de trabalho”. A partir disso, é pedido para que o orientando entreviste um profissional de Psicologia para a próxima sessão e as perguntas são elaboradas nesse momento junto à estagiária, focando em aspectos que o orientando deseja conhecer e relacionam-se com suas ansiedades face a essa escolha. É explicitado para o orientando que as respostas que ele obterá em sua entrevista dizem respeito à visão daquele profissional em específico e outros profissionais poderão ter opiniões diversas. Assim, as respostas podem ser um caminho para ele refletir sobre suas dúvidas, mas deve-se tomar o cuidado de não as tomar como algo definitivo e universal.

Oitava sessão

Essa sessão voltou-se para pensar sobre os receios e as ansiedades que o orientando revelou na sessão anterior, isto é, desconhecimento sobre o mercado de trabalho e inseguranças quanto a escolher Psicologia como profissão. Como dito anteriormente, pediu-se para o cliente entrevistar um profissional da área de seu interesse e as perguntas foram criadas na sessão junto com a estagiária. As perguntas foram: (1) Como é a sua rotina?; (2) Como foi o processo de atuar durante os estágios?; (3) Qual é a sua visão da profissão estando perto de se formar?; (4) Como é o mercado de trabalho?; (5) Quais os receios que você possui estando perto de se formar?; (6) Como é trabalhar com temas difíceis sem absorver o profissional para a vida pessoal?; (7) Há muitos profissionais e competitividade no mercado de trabalho? e (8) Quais os aspectos positivos da profissão e dificuldades encontradas no dia a dia. A respeito de orientandos realizarem entrevistas com profissionais de sua área de interesse, sabe-se que diversos autores, tal como Spaccaquerche e Fortim (2009), relatam ser este um movimento importante, uma vez que quanto mais informações um orientando tiver sobre a profissão que pretende escolher, mais segura poderá ser sua escolha.

Dessa maneira, nosso orientando entrevistou um estudante no último semestre do curso de Psicologia e que está realizando estágios na área de sua formação, uma vez que possuía maior proximidade com este. O estudante entrevistado também faz o curso na universidade de interesse do orientando. Em síntese a partir dessa entrevista, J. pôde entrar em contato com informações novas e que complementam aquilo que ele já sabia e vinha pensando sobre. Ademais, foi possível para o orientando entrar em contato com a experiência e relato de rotina desse profissional prestes a entrar no mercado de trabalho, assim como também seus receios e dificuldades. Sobre o mercado de trabalho em si (que se mostra uma das inseguranças do orientando), J. novamente foi reservado e não trouxe muitos elementos para serem discutidos ao longo da sessão. Uma hipótese para isso é a ideia de que, ao não entrar em contato com aquilo que lhe causa angústia, o orientando não corre o risco de se desvincular de sua opção profissional e ficar sem alternativas, uma vez que não possui segunda opção de escolha.

Por fim, o orientando revela que gostou muito dessa atividade e pretende entrevistar mais pessoas, a fim de que possa entrar em contato com diferentes experiências e comparar as informações obtidas entre si, aumentando o seu repertório antes de realizar uma escolha de fato.

Nona sessão

Na penúltima sessão, objetivou-se refletir sobre as escolhas profissionais do orientando, seus custos e benefícios. Para isso, iniciamos o atendimento retomando a fala do orientando

de que a época do ensino médio ainda se revela cedo para tomar uma decisão tão importante como escolher uma carreira. J. discorre sobre acreditar que a sociedade faz com que as pessoas escolham cedo a profissão, porém o mais difícil é possuir a certeza de que realizou a escolha certa. A partir de então, realizou-se uma conversa sobre como tem sido pensar em escolhas fora das sessões, o que é uma escolha certa para ele e as escolhas que realizou no passado, tanto das que se orgulha como também das que se arrepende. Também se refletiu sobre como o orientando lidou com frustrações passadas relacionadas às suas escolhas.

Após esse momento inicial, demos início à “Técnica da balança” (LEVENFUS; SOARES, 2010). Essa técnica visa auxiliar a tomada de decisão e visualizar os prós e contras envolvidos nas escolhas que se pretende realizar. Para tanto, frente ao desenho de uma balança, o orientando deve colocar em cada lado os pontos positivos e negativos de sua escolha, e ao final a balança penderá para o lado que possuir mais peso para o orientando. No modelo *on-line*, optamos por realizar essa técnica durante a sessão na lousa interativa do Google *Jamboard*. Na lousa, colocou-se um desenho de uma balança e em cada lado do desenho o orientando colocou notas com suas posições sobre realizar ou não o curso de Psicologia.

Ao pensar sobre os custos e benefícios de sua escolha, J. pensou em outras atividades das quais poderia gostar junto à profissão de psicólogo, por exemplo, dar palestras sobre temas relacionados a essa área. Além disso, nessa sessão o orientando refletiu sobre outras variáveis que para ele seriam importantes, por exemplo, ser reconhecido ao longo de sua carreira e o que significa para esse reconhecimento. Ademais, J. também falou sobre alguns de seus receios quanto ao mercado de trabalho, por exemplo, dificuldades que poderá encontrar no início da carreira que o impedem de receber o salário ideal, ser independente dos pais e possuir uma vida estável.

Em geral, foi possível refletir sobre pontos negativos da escolha, uma vez que o cliente até então se mantinha preso a idealizações do que poderia encontrar no curso, e sobre os pontos positivos, sendo estes últimos o lado mais significativo para o cliente. Com isso, foi possível pensar em uma escolha mais consciente, com reflexões sobre idealizações pessoais e obstáculos futuros.

Décima sessão

A décima e última sessão com o orientando voltou-se para compreender como o jovem estava se sentindo com relação à finalização do processo de OP, refletir possíveis mudanças observadas ao longo dos encontros e realizar o encerramento do processo.

O orientando inicia a sessão falando sobre suas últimas pesquisas e novas descobertas. Assim, diz ter pesquisado mais acerca da profissão de professor universitário, assim como tem

assistido a vídeos no YouTube sobre estudantes contando sua experiência na universidade e morando em outra cidade, longe da família. O orientando acredita que isso tem o ajudado bastante a saber um pouco o que poderá enfrentar no futuro.

Para suscitar maiores reflexões sobre o processo de OP realizado até então e possíveis mudanças que possam ter ocorrido, é apresentada uma tirinha da Mafalda na qual ela se questiona “o que nós somos?”. A partir disso, o orientando é levado a interpretar a tirinha considerando o caminho trilhado até o momento. Assim, o orientando diz que aprendeu muito sobre si mesmo ao longo das sessões e, em suas palavras, “cada vez que a gente se pergunta quem nós somos, conhecemos um pouco mais de nós mesmos e em cada momento que nos perguntamos estaremos em fases diferentes e teremos respostas diferentes”. J. diz acreditar que gosta de Psicologia atualmente, mas “depois eu não sei”. Ao falar sobre isso, é conversado sobre como o cliente se sentiria caso entrasse no curso de Psicologia e não gostasse do curso. Diferentemente das sessões anteriores, o orientando diz que se não gostar do curso, poderá sair e iniciar outro, uma vez que, em suas palavras, “é melhor sair no começo de uma graduação do que passar cinco anos estudando algo do qual não gosta”. Ainda nas palavras de J., “não vejo problema em atrasar um ano perante a mim”. A partir disso, reflete-se sobre as expectativas que seus círculos social e familiar possuem com relação a ele e como o orientando sente-se sobre isso.

Para finalizar, voltamos à sua linha do tempo realizada nos primeiros encontros sobre seu passado e presente. Pensando nas expectativas que possui quanto ao seu futuro, nesse momento o orientando deve completar a atividade com as seguintes reflexões: (1) Como você se imagina no futuro? e (2) O que você espera da sua futura profissão? Assim, o orientando se imagina no futuro mais maduro, feliz, com conhecimentos que perdurarão por anos e se sentindo realizado por “ter feito algo que queria”. Além disso, gostaria de tomar as próprias decisões sem ser as decisões de outras pessoas, pois em suas palavras “devemos ser felizes com o que a gente escolhe, porque se a gente for pelas escolhas de outras pessoas, viveremos a vida das pessoas e não a vida que a gente quer”.

Ao final da sessão, é perguntado para o orientando como foi passar pelas reflexões realizadas e o processo de OP em si. J. afirma ter gostado bastante das sessões, pois em suas palavras aprendeu a “olhar mais profundamente alguns cursos, entrei em contato com profissões diferentes, descobri coisas que gostava e não gostava, me conheci mais, entrei em contato com perguntas que não faria sozinho para mim mesmo e aprendi a pesquisar melhor sobre meus interesses”.

Conclusão

Em síntese, a pandemia do Covid-19 ocasionou profundos impactos em diferentes cenários sociais. Assim, com medidas de isolamento social e cuidados necessários para se evitar a propagação do vírus, a conjuntura atual exigiu que muitas das atividades clínicas da Psicologia se adaptassem ao modelo virtual com atendimentos a distância, não sendo diferente com os processos de OP. Desse modo, fez-se necessário pensar sobre quais atividades melhor se encaixariam à realidade de sessões *on-line* e como adaptar técnicas e estratégias presenciais para o novo cenário. Apesar das dificuldades e adversidades encontradas, tais como a citada necessidade de adaptação, dificuldades de conexão na internet em dias de chuva e atrasos nos áudios, o atendimento a distância mostrou a possibilidade de entrar em contato com pessoas de outras cidades e localidades, não estando limitado à cidade onde se localiza a universidade. Como sinalizado anteriormente, em virtude de os atendimentos terem ocorrido na modalidade virtual e, até aquele momento existirem poucos testes psicológicos adaptados para esse contexto, principalmente instrumentos voltados para interesses profissionais e questões relativas a essa temática, não foram utilizados tais recursos.

O orientando chegou ao processo de OP com uma aparente escolha estabelecida, porém à medida que os encontros foram evoluindo outras camadas e dúvidas surgiram ao caso, mostrando-se mais complexo do que inicialmente transparecia. Ademais, sabe-se que a adolescência é cercada de expectativas, inseguranças e ansiedades. A partir disso, o presente projeto visou não apenas levar o orientando a refletir sobre o mundo do trabalho e escolhas profissionais, mas também sobre si mesmo, sua história de vida e interesses. Dessa maneira, buscou-se levar o orientando a refletir sobre o seu próprio discurso e contradições que porventura surgiram ao longo do processo. Um exemplo é a fala do orientando sobre querer ajudar pessoas, “mas ajudar como?”, levando-o assim a aprofundar seus interesses e melhor compreendê-los. Em outro momento, o cliente diz gostar de desafios e querer sentir-se desafiado com casos clínicos em Psicologia, mas posteriormente em outra sessão diz não gostar de desafios. Assim, novamente questionou-se que tipo de desafios são esses, se há diferenças entre desafios em contextos divergentes e como ele compreende essas questões.

Por fim, as atividades realizadas, tais como a ficha de informações profissionais e a técnica da balança, são indicadas para o orientando como também passíveis de serem feitas e refeitas com outros cursos e momentos após o processo de OP, a fim de auxiliá-lo em circunstâncias de escolhas futuras. Em suma, acredita-se que o processo de OP exposto neste capítulo atingiu aos seus objetivos.

Referências

BLEGER, J. **Entrevistas e Grupos**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

CENTRO de Orientação Profissional: Dicas. **Uniara**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.uniara.com.br/cop/dicas/>. Acesso em: 06 jan. 2022.

CERVENY, C. **A família como modelo**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

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

SPACCAQUERCHE, M. E.; FORTIM, I. **Orientação Profissional: passo a passo**. São Paulo: Editora Paulus, 2009.

LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. (org.). **Orientação vocacional ocupacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO" (Unesp). **Guia de profissões Unesp 2022**. São Paulo: [s.n.], 2022. 173 p. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/guiadeprofissoes>. Acesso em: 7 jan. 2022.

Intervenção grupal *on-line* em Orientação Profissional: um relato de experiência

Lukas Ziegler Justino

Franciele Ferreira Ribeiro

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

Há registros de que a Orientação Profissional tenha origem em Munique, na Alemanha, no primeiro centro de Orientação Profissional que se tem registro no mundo (Gemeli, 1993). O local foi criado devido a demandas emergentes do final do século XIX; com a industrialização e o intercâmbio comercial atingindo uma escala global, surgiram novas modalidades de ofício (NEIVA, 1995). No Brasil, o primeiro Instituto de Seleção e Orientação Profissional foi criado pela Fundação Getúlio Vargas, a fim de auxiliar os jovens da classe média alta na orientação de suas futuras profissões, utilizando técnicas para tentar combiná-los a ofícios que tinham requisitos psicofisiológicos compatíveis (ABADE, 2005; GOULART, 1985). No entanto, essas duas instituições mencionadas fizeram parte do que foi conhecido como o primeiro período da história da Orientação Profissional, que vai de 1900 a 1950 (NEIVA, 1995). Esse período foi marcado por um uso demasiado de testes rigorosos e psicométricos, com a finalidade de encaixar “o homem certo no lugar certo”. Contudo, atualmente, a Orientação Profissional passa pelo seu segundo período, dando um maior enfoque aos fatores afetivos e sociais dos trabalhadores, sem levar em conta a alta complexidade do mundo do trabalho (MOURA, 2004).

A Orientação Profissional pode atender a uma ampla gama de públicos, como universitários com deficiência (MORGADO; CABRAL, 2020), atletas (ALEXANDRINO, 2019) e até mesmo pessoas em transição de carreira (DELA CRUZ; FARR; KLAKOVICH; ESSLINGER, 2013). No entanto, o público-alvo mais frequentemente atendido pelas Orientações Profissionais no Brasil são adolescentes que estão saindo do Ensino Médio e tem a perspectiva de ingressar, ou não, no Ensino Superior.

A adolescência é um período do ciclo vital em que o indivíduo passa por grandes mudanças em seu desenvolvimento. Nesta fase, há diversas escolhas que devem ser feitas, inclusive aquelas relacionadas ao seu futuro e escolhas profissionais (ALMEIDA; PINHO, 2008). A dificuldade de se adquirir um conhecimento profundo acerca de si mesmo e do mundo são causadas, em parte, pela modernidade líquida, que não estimula a reflexão e exalta a efemeridade, trazendo ainda mais dificuldades no planejamento de vida e de carreira da juventude (SANTOS; LUNA; BARDAGI, 2014).

A Orientação Profissional, por meio dos seus atuais pilares, pode contribuir para que os adolescentes façam escolhas profissionais mais claras, conscientes e assertivas, mesmo diante das incertezas e desafios do mundo líquido. Apesar de perspectivas e abordagens teóricas diferentes poderem realizar uma Orientação Profissional, há fatores comuns indispensáveis para que uma boa intervenção leve os jovens a fazerem escolhas profissionais maduras. São eles: autoconhecimento, ou seja, o indivíduo conseguir discriminar quais variáveis pessoais

influenciam os seus processos de escolha, como as suas perspectivas futuras, seus “valores” e aspectos relevantes do seu passado que contribuíram para construção da sua identidade; e o conhecimento acerca do mercado de trabalho, dos cursos de formação e das realidades profissionais (NEIVA, 1995). A Orientação Profissional deve dar suporte para que os orientandos desenvolvam seu repertório de autoconhecimento e de informações relevantes a respeito das profissões e cursos de formação, para depois integrar e trabalhar na relação desses saberes para que os indivíduos possam fazer escolhas mais conscientes (BILLUPS; PETERSON, 1994; SAMPSON; PETERSON; REARDON, 1992; CARVALHO, 1995).

Na década de 70, Bohoslavsky (1977/2003) contrapôs o modelo de Orientação Profissional ligado à primeira fase da área, que utilizava demasiadamente a psicometria, propondo o uso de estratégias clínicas no processo de Orientação Profissional. Geralmente, tais intervenções eram realizadas individualmente com os sujeitos e em um contexto clínico. No entanto, a Orientação Profissional também pode ser realizada em grupo, metanálises apontam que esta modalidade grupal é uma das formas mais eficazes de realizar a Orientação Profissional (OLIVER; SPOKANE, 1988; WHISTON, SEXTON; LASOFF, 1998). Um estudo brasileiro que teve como amostra 176 adolescentes, entre 14 e 22 anos, que participaram de Orientações Profissionais em grupo, demonstrou que após os atendimentos houve diminuição significativa da indecisão ligada à escolha de carreira e um aumento nos níveis de exploração profissional e maturidade de escolha (LASSANCE; BARDAGI; TEIXEIRA, 2009). O processo de Orientação Profissional sensibiliza os orientandos na escolha de um curso no ensino superior, fortalecendo-os para passarem pela experiência do vestibular, diminuindo sua ansiedade e assim facilitando as suas escolhas e proporcionando um diálogo e um vínculo em grupo. Estes resultados também foram obtidos por uma intervenção de Orientação Profissional realizada com alunos de um cursinho pré-vestibular popular (SOARES; KRAWULSKI; DIAS; D’AVILA, 2007).

Em virtude disso, este capítulo descreve também uma intervenção realizada em grupo, com alunos do segundo ano do Ensino Médio de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo. Tal intervenção foi supervisionada pelo professor Dr. Hugo Ferrari Cardoso no estágio de Psicologia e Trabalho: Orientação Profissional, na Unesp, *campus* de Bauru/SP. A prática ocorreu no segundo semestre de 2021 de maneira remota, seguindo as recomendações e as diretrizes do Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2020), mediante a pandemia e os riscos causados pela Covid-19. Mesmo assim, todos os pilares da Orientação Profissional que foram previamente estabelecidos foram trabalhados e desenvolvidos juntamente com os orientandos. São eles: autoconhecimento; conhecimento das possibilidades de cursos; conhecimento acerca do mercado de trabalho e habilidades de estudo.

Objetivo

O objetivo do presente capítulo é relatar as atividades realizadas durante os encontros e os ganhos obtidos pelos orientandos devido ao desenvolvimento dos pilares desta Orientação Profissional: autoconhecimento; conhecimento sobre os cursos; conhecimento acerca do mercado de trabalho e habilidades de estudo.

Metodologia

Participantes

Os participantes eram alunos que estavam no segundo ano do ensino médio de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo. Inicialmente, o grupo contou com sete orientandos e dois orientadores, contudo, duas das orientandas tiveram que sair do grupo no decorrer dos encontros.

Procedimentos

Os encontros ocorreram de maneira *on-line* e síncrona, por meio da plataforma do Google Meets, devido à pandemia de Covid 19. Foram realizados oito encontros, que já estavam previamente estruturados. Cada encontro tinha duração de cerca de duas horas, exceto o último encontro, que era o único realizado de maneira individual com cada um dos participantes; este último tinha duração de cerca de trinta minutos.

Antes de começarem os encontros, tanto os alunos quanto os responsáveis por eles assinaram Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Também foi solicitado para que eles participassem dos encontros com as suas câmeras ligadas e habilitassem os microfones para se comunicarem oralmente quando fosse solicitado.

Para se atingir os objetivos propostos, foram utilizados recursos como: discussões em grupo; cartas-respostas para orientar a reflexão e o debate; dinâmicas e tarefas de casa.

Os encontros seguiram os seguintes eixos temáticos e objetivos:

Encontros	Objetivos
1º. Encontro: apresentações gerais + integração do grupo + autoconhecimento	Neste primeiro encontro, foram apresentados aos orientandos os pilares da orientação profissional, os objetivos de cada encontro e como funcionaria todo processo. Também já se iniciou algumas atividades que propiciaram o desenvolvimento do autoconhecimento.
2º. Encontro: autoconhecimento	O foco deste encontro foi trabalhar propriamente com atividades que fomentaram a reflexão dos participantes a respeito de si mesmos, de questões familiares, sociais e da sua história de vida, desenvolvendo o autoconhecimento, que é fundamental para fazer escolhas conscientes alinhadas aos seus valores e propósitos de vida.
3º. Encontro: questões familiares e sociais	Este encontro focou em explorar como as questões familiares e sociais influenciam o processo de escolha e o comportamento dos participantes, verificando as suas relações com a sua família, seus amigos, sua escola e a sociedade. Também averiguamos como o histórico profissional da sua família os influenciou.
4º. Encontro: conhecimento profissional	Foram trabalhadas as diversas possibilidades de escolhas profissionais, os prós e contras de algumas dessas opções e ensinou-se algumas técnicas de como pesquisar e entender a realidade da multiplicidade profissional. Também foram realizadas dinâmicas, a fim de desconstruir possíveis visões estereotipadas sobre algumas carreiras.
5º. Encontro: planejamento de vida/carreira e visão de futuro + habilidades de estudo	Foi trabalhado neste encontro a importância de se ter uma visão em longo prazo e um planejamento de vida e de carreira, a fim de maximizar as chances de se alcançar uma satisfação profissional e pessoal futura.
6º. Encontro: habilidades de estudo	Neste encontro, foram apresentadas algumas técnicas de estudo baseadas em evidência científica que tinham como finalidade auxiliar a maximizar a eficiência do tempo de estudo dos orientandos, tornando esse tempo muito mais produtivo. Conversamos também sobre estratégias que auxiliaram eles na organização da rotina de estudos, facilitando o dia a dia.
7º. Encontro: tomando decisões e planejando ações + <i>feedback</i> e encerramento em grupo	Foram realizadas atividades que buscaram de forma objetiva planejar ações futuras e tomar decisões acerca do projeto de vida deles. Também se realizou um <i>feedback</i> grupal a respeito de como foi todo processo.
8º. Encontro: <i>feedback</i> e encerramento individual	Este encontro foi individual com cada um dos participantes, a fim de dar um <i>feedback</i> personalizado sobre as atividades realizadas e as questões levantadas ao longo dos encontros. Foi um momento para conversar sobre questões particulares, que não foram trabalhadas nos demais encontros.

Resultados e discussões

Acreditamos que os quatro pilares propostos nesta orientação profissional foram desenvolvidos de maneira satisfatória nos orientandos. Conclui-se isso porque eles aumentaram o seu repertório de autoconhecimento, conseguindo discriminar como a sua história de vida influencia o processo de tomada de decisões do presente, como essas também são influenciadas pelas suas perspectivas futuras e seus valores pessoais, além de também refletir sobre como as variáveis sociais e familiares os influenciam atualmente.

Também foram desenvolvidas habilidades que permitiram que eles conseguissem pesquisar com maior assertividade os possíveis cursos de seu interesse, investigando os Projetos Políticos e Pedagógicos, as grades curriculares e as ementas das disciplinas. Além disso, o conhecimento a respeito do mercado de trabalho e da realidade das profissões também foi desenvolvido, seja colocando-os em contato com profissionais de possíveis áreas que eles demonstraram interesse e até mesmo desmistificando e quebrando visões estereotipadas sobre elas.

Por fim, por meio da apresentação de métodos de estudo também se desenvolveu o repertório de habilidades de estudo dos orientandos, tornando esta prática mais eficiente e produtiva.

Ao final de todos os encontros, foi solicitado que eles respondessem a formulários de avaliação, com perguntas tanto sobre as atividades realizadas, quanto a respeito da condução dos encontros pelos orientadores, além das possibilidades de eles fazerem outros apontamentos, caso achassem necessário.

A grande maioria das respostas foi positiva, tanto a respeito das atividades realizadas quanto relativas à condução dos orientandos. A última avaliação feita, que tinha como objetivo fazer uma avaliação geral do processo como um todo, apresentou os seguintes resultados: para a pergunta "Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar o nosso grupo de Orientação Profissional para algum amigo(a) que esteja passando por um processo de escolha profissional?", houve quatro respostas (100%) que classificaram como "10" a chance de eles recomendarem o processo para algum amigo. Esta pergunta foi formulada tendo como base o conceito de NPS (Net Promoter Score), comumente utilizado no mercado para mensurar a qualidade de um serviço pelos seus consumidores.

Já para a pergunta "De 0 a 10, quanto você acha que o processo de Orientação Profissional contribuiu para o seu Autoconhecimento?": uma resposta (25%) deu a nota "8", uma resposta (25%) avaliou como "9" e outras duas respostas (50%) deram a nota "10".

Tanto para a pergunta "De 0 a 10, quanto você acha que o processo de Orientação Profissional contribuiu para o seu conhecimento acerca das possibilidades e de como pesquisar cursos técnicos e superiores?" como para a questão "De 0 a 10, quanto você acha que o processo de Orientação Profissional contribuiu para o seu conhecimento acerca das profissões e do mercado de trabalho?", todas as respostas (100%) de cada uma das questões avaliaram como "10" a contribuição da Orientação Profissional para o seu aumento no conhecimento acerca das possibilidades de cursos técnicos, superiores e as realidades profissionais do mercado de trabalho.

Por fim, para a pergunta "De 0 a 10, quanto você acha que o processo de Orientação Profissional contribuiu para o seu conhecimento sobre habilidades de estudo e organização.",

uma resposta (25%) avaliou como “9” e três respostas (75%) avaliaram como “10” a contribuição da Orientação Profissional para o desenvolvimento das suas habilidades de organização e estudos.

Alguns dos comentários feitos no formulário a respeito do processo de Orientação Profissional foram: “Gostei muito do curso, todas as atividades foram proveitosas e divertidas, mesmo algumas atividades sendo mais complexas, tudo foi lidado de forma leve.” e “A abrangência de vários temas e reflexões que o curso proporciona, além da ótima didática dos orientadores.”.

Encontros

Primeiro encontro

O primeiro encontro contou com diversos objetivos, dentre eles: a nossa apresentação, enquanto universitários da Unesp/Bauru e estagiários de Orientação Profissional e de Carreira; apresentação do projeto que seria conduzido junto aos orientandos; conhecer os orientandos, tal como suas expectativas acerca do projeto.

Ademais, explicamos os pilares da orientação profissional, o modo como seria conduzido o processo, as temáticas de cada encontro e os objetivos deles; também estabelecemos os combinados para uma boa integração e condução do grupo. Por fim, naquele primeiro encontro, já começamos a trabalhar as demandas relativas ao autoconhecimento dos participantes.

Com o intuito de integrar os participantes, iniciamos com a dinâmica três verdades e uma mentira, na qual os participantes deveriam escrever três características pessoais verdadeiras e uma falsa; tal dinâmica foi realizada através do recurso digital chamado *Padlet*. Salientamos que os orientandos poderiam mencionar somente características que se sentissem confortáveis para compartilhar em grupo.

Depois, eles trabalharam com a carta-resposta “Minhas Lembranças” (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012). Nesta atividade, cada participante deveria escrever sobre seu nascimento, suas primeiras lembranças, um fato marcante e o que queria ser quando era criança.

Eles compartilharam conosco as respostas e após fizemos algumas reflexões a partir das informações obtidas.

Abaixo, um exemplo da resposta de um dos participantes



Depois, conduzimos a dinâmica do espelho, com o objetivo de suscitar a reflexão dos participantes sobre suas próprias características.

Nesta atividade, primeiramente, enviamos a um único participante, através do WhatsApp, sua própria foto, assim, ele deveria descrever a si mesmo e os demais deveriam tentar adivinhar qual era o "objeto". Tal ação foi repetida até que todos tivessem descrito as próprias características.

A última atividade do primeiro encontro foi a carta de expectativas, que consistia em fazer com que cada participante escrevesse o que pretendia encontrar ao longo do processo de orientação profissional. Assim, foi possível alinhar os encontros posteriores de acordo com as demandas que emergiram, por exemplo, *"dar uma luz sobre o que fazer"*, *"lidar melhor com o medo do futuro"*, *"aprender a lidar comigo mesma e traçar um objetivo"*

Ao final, agradecemos a participação de todos os integrantes do grupo e a interação conosco, comentamos que após seria enviado no grupo de WhatsApp um formulário rápido para a avaliação do primeiro encontro.

Segundo encontro

Durante o segundo encontro, buscamos trabalhar o autoconhecimento dos participantes. Para tal, utilizamos a dinâmica do curtigrama; três pessoas que admiro; análise SWOT e duas cartas-respostas "Quais meus valores" e "Definições de aptidões". Estas duas últimas foram elaboradas com base no "Guia prático para a construção de um projeto de vida" (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012).

O encontro começou com a técnica do curtigrama (SPACCAQUERCHE; FORTIM, 2009), disponibilizamos aos participantes, através do *chat*, um *link* do Google Docs, onde havia uma tabela dividida em quatro quadrantes; em cada quadrante, havia uma descrição, como “atividades que gosto e faço; gosto e não faço; não gosto e faço; não gosto e não faço” que deveria ser preenchida pelos participantes.

Abaixo a resposta de um dos participantes

GOSTO E FAÇO	GOSTO E NÃO FAÇO
Jogar	meditar
Desenhar	cuidar do jardim
ler mangá / novels	ler livros
mexer nas redes sociais	escrever
	ver séries/animes/filmes
NÃO GOSTO E FAÇO	NÃO GOSTO E NÃO FAÇO
tarefas	comer comidas saudáveis
estudar matemática	exercício físico

Destinamos um tempo para que todos realizassem a atividade e, após, as respostas foram compartilhadas com o grupo. Assim, foi possível discutirmos a importância da manutenção de atividades prazerosas na rotina para a promoção do bem-estar dos orientandos e a possibilidade de conciliá-las às demais obrigações do dia a dia.

Posteriormente, iniciamos a atividade “Três pessoas que admiro”. Nesse momento, nós compartilhamos a tela e explicamos sobre o que se tratava a atividade, isto é, os participantes deveriam escolher três pessoas que admiravam e depois responderiam às seguintes questões: 1. O que você admira em cada uma dessas pessoas?; 2. O que pode aprender com cada uma delas?; 3. Quais qualidades tem nessas pessoas e em você?

A análise SWOT foi a próxima atividade, disponibilizada através do recurso *Jambord*. Nela, cada participante deveria escrever no quadrante superior as características pessoais que consideravam forças e fraquezas e, no inferior, os fatores externos que consideravam oportunidades e ameaças.

Abaixo a resposta de um dos participantes:

Análise de SWOT

Forças	Fraquezas
Fatores internos positivos: <ul style="list-style-type: none">> Empatia> Força de Vontade> Organização> Companheirismo> Apreciação dos pequenos detalhes> Fidelidade> Compaixão> Bom humor> Inteligência> Resiliência> Buscar fazer o melhor> curiosidade	Fatores internos negativos: <ul style="list-style-type: none">> Ansiedade> Culpa por coisas que não são minha culpa> Falta de paciência> Carência> Sentir-se sozinha as vezes> Desconfiança> Amar demais> Falta de autoestima de vez em quando
Oportunidades	Ameaças
Fatores externos positivos: <ul style="list-style-type: none">> Estudar em uma boa escola> Trabalho> Amigos com quem falar e desabafar> Momentos de lazer> Apoio Familiar> Possibilidade de fazer diversas coisas que gosto> Estar rodeada de pessoas abertas a novidades	Fatores externos negativos: <ul style="list-style-type: none">> Falta de tempo> Problemas entre familiares> Condição financeira resoavel> Vida social parada pela pandemia

Foram realizadas reflexões sobre como as características consideradas forças pelos participantes poderiam auxiliá-los no que tange às possibilidades de carreira, tal como o modo que aquelas consideradas fraquezas poderiam prejudicá-los e como fazer para superá-las. O mesmo processo foi realizado em relação às oportunidades e ameaças.

Em relação à carta-resposta “Quais meus valores”, explicamos aos participantes o que são valores, qual é a diferença entre valores e objetivos e, após, solicitamos que os participantes respondessem quais valores os guiarão na construção do projeto de vida.

Por fim, trabalhamos com a carta-resposta “Definições de aptidões” (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012), na qual os participantes deveriam escrever suas principais aptidões e em quais atividades poderiam utilizá-las.

Nessa atividade, obtivemos respostas como “Criatividade e gostar de coisas novas”. Uma das participantes relacionou essa característica com o mercado de trabalho; outra participante mencionou a aptidão de falar e entender outras línguas e pontuou que isso pode ajudá-la na comunicação com pessoas de outros países.

Após a conclusão das atividades, como de costume, agradecemos a participação do grupo, e lembramos que o formulário de avaliação seria enviado no grupo de WhatsApp.

Terceiro encontro

O terceiro encontro foi elaborado visando trabalhar como as questões sociais e familiares poderiam influenciar o processo de tomada de decisões, as perspectivas futuras e o presente dos orientandos. Também iniciamos o processo de verificar as possíveis carreiras de interesse dos participantes.

A primeira atividade foi a dinâmica “Foto das profissões”, solicitávamos aos participantes que se imaginassem no meio de uma foto e ao lado estariam dez pessoas, cada uma delas representaria uma profissão. Os participantes então teriam que elencar dez profissões, seja por afinidade, preferência ou sem motivo aparente; depois teriam que escrever na frente das profissões os motivos que os levaram a selecionar tais profissões. Em seguida, realizávamos reflexões sobre o porquê de eles terem escolhido determinada profissão e como as atividades das profissões podem se relacionar.

A segunda atividade foi a Carta-resposta: “Eu e minha família, eu e meus amigos, eu e a escola, e eu e a sociedade” (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012). Solicitávamos que os participantes escrevessem sobre as suas relações sociais, como eles acham que as suas interações com sua família, amigos, escola e sociedade influenciam na sua vida e no seu processo de tomada de decisões; eles também deveriam escrever sobre a qualidade dessas interações. Em seguida, foi conversado sobre como as nossas relações sociais influenciam nossos comportamentos e perspectivas.

A terceira atividade foi a Carta-resposta: “Como eu gostaria de ser visto pela sociedade” (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012). Nesta, eles deveriam escrever como gostariam de ser vistos no futuro, com seus 35 ou 40 anos, geralmente período de auge da carreira profissional. Eles escreveram tanto questões de carreira, rotina, valores e posturas profissionais. Em seguida, conversamos sobre as respostas de alguns orientandos e mostramos como as variáveis sociais, muitas das quais analisadas na atividade anterior, podem se relacionar e influenciar o projeto de vida deles, incluindo como eles querem ser vistos no futuro.

A quarta atividade realizada foi a Carta-resposta: “O que eu gosto e o que não gosto em mim” (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012), também uma atividade voltada ao autoconceito. Contudo, a discussão foi focada em como as questões sociais e familiares influenciavam nos pontos que eles gostam e não gostam neles mesmos e como esses fatores poderiam contribuir também para o seu projeto de vida.

Abaixo o exemplo de uma resposta de um dos participantes.

O QUE GOSTO EM MIM

As minhas habilidades e facilidades com certas coisas;

Meu interesse em livros, séries, filmes que tragam algo de diferente para o jeito que eu vejo o mundo;

A minha concentração;

As relação com os meus amigos;

O meu esforço.

O QUE NÃO GOSTO EM MIM

O minha falta de atenção na vida cotidiana;

A forma como eu administro o tempo, que pode ser melhorada;

A forma como eu me precipito em certos momentos;

Os meus hábitos alimentares não muito saudáveis;

A última atividade foi a Dinâmica: “*Role-play das Profissões*” (SPACCAQUERCHE; FORTIM, 2009). Solicitávamos para que um dos participantes fizesse o papel da Elaine, menina com conflito profissional, que queria cursar história, mas os pais desaprovavam e recomendavam que ela fizesse o curso de direito.

Outros dois alunos fariam os papéis da mãe e do pai da Elaine e um quarto aluno seria o “terapeuta”, que conversaria particularmente com cada uma das outras personagens. As outras duas orientandas fariam os papéis de observadoras, analisando a situação de fora; elas teriam que anotar os sentimentos e as percepções que tiveram a partir da fala de todas as personagens. Em seguida, conversamos sobre como as variáveis familiares influenciam o processo de tomada de decisão profissional.

Ao final, após a conclusão das atividades, agradecemos a participação, explicamos que após o encontro enviaríamos no grupo de WhatsApp o formulário de avaliação do encontro e solicitamos que eles fizessem uma atividade até o próximo que consistia em entrevistar até três profissionais de áreas diferentes que eles tinham interesse. Ao final do encontro, enviamos um questionário semiestruturado que eles poderiam utilizar para fazer a entrevista.

Quarto encontro

Antes de iniciarmos as atividades previstas para o quarto encontro, destinamos um tempo para o acolhimento dos participantes, pois naquela semana eles haviam realizado o vestibular de uma das universidades estaduais paulistas. Diante disso, consideramos importante tal ação frente ao momento que eles estavam vivenciando.

Ao falarmos sobre o vestibular, eles relataram sobre a angústia que sentiam, pressão e medo, contudo, um deles também pontuou saber que aquela não era a última escolha da vida. Acolhemos os participantes e refletimos os motivos pelos quais nos sentimos tão pressionados diante de momentos de escolha e tomada de decisão.

Posteriormente, retomamos os objetivos do encontro, isto é, apresentar as possibilidades de cursos e de empregos; ensinar como procurar e pesquisar os cursos de graduação, tal como verificar a ementa deles e, por fim, levantar como as influências familiares poderiam interferir no processo de escolha profissional.

A partir de uma apresentação expositiva, realizada por meio do compartilhamento de tela, esclarecemos aos participantes as diferenças entre um curso de nível técnico e os diferentes tipos de cursos de ensino superior, como bacharel, licenciatura e o tecnológico.

Ainda no que tange à apresentação, ensinamos como pesquisar sobre os cursos de graduação, tal como verificar a ementa. Para isso, acessamos três *sites* de diferentes instituições, duas delas públicas e uma particular, e analisamos as grades curriculares do curso de psicologia. Após, verificamos a tarefa do encontro anterior em que cada um deles deveria entrevistar três profissionais.

A maioria entrevistou dois profissionais. Entre os profissionais que os orientandos entrevistaram houve: fotógrafos, músico, professor, publicitário, analista, administrativo financeiro.

Quanto à atividade, os orientandos relataram que foi interessante conhecer os pontos positivos e os percalços de cada profissão, por exemplo, o professor de música entrevistado citou o desafio para ensinar os alunos, manter o público animado e considerou como ponto positivo poder aprender no dia a dia, mas, por outro lado, destacou que é uma profissão que exige muita paciência.

Depois de verificar a tarefa, explicamos aos participantes o que era o genoprofissiograma e como preenchê-lo. Destinamos dez minutos para que os participantes realizassem a atividade e depois solicitamos que alguns deles compartilhassem suas respostas.

A última atividade do encontro foi a dinâmica Contação de Histórias, em que iniciamos uma narrativa acerca de escolha profissional e influências familiares. Cada participante contou um trecho dando continuidade à história e depois fizemos o seu desfecho. Após finalizarmos a dinâmica, enviamos no grupo do WhatsApp o formulário de avaliação do encontro.

Quinto encontro

Durante o quinto encontro, visamos trabalhar mais profundamente as questões relacionadas ao planejamento de vida e de carreira, bem como a visão de futuro dos orientandos, além de conversar sobre os vestibulares, habilidades de organização e habilidades de estudo.

A primeira atividade proposta foi a carta-resposta (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012) na qual eles deveriam responder às seguintes questões: “Quais eram meus sonhos de infância?; O que penso sobre o meu futuro?; O que eu quero para o meu futuro?; Quais são os meus sonhos hoje?; O que estou fazendo para concretizar esses sonhos?; O que ainda preciso fazer para concretizar esses sonhos?”.

Conforme eles iam respondendo às perguntas, também discutimos em grupo diversas questões relacionadas sobre como o passado interfere e influencia o atual processo de escolhas deles e como não tem problema tanto traçar planos para o futuro quanto mudar esses planos, caso seja conveniente depois.

Ademais, realizamos em seguida a Dinâmica: “Escolha uma imagem que represente seu passado, uma que demonstre como está sendo seu presente e outra como você quer que seja seu futuro.”. Depois pedimos que cada um comentasse o porquê de eles terem escolhido cada uma das imagens. Fizemos reflexões e perguntas em cima das falas dos participantes.

Em seguida, realizamos uma conversa com os orientandos novamente sobre vestibulares, mas também sobre a importância de assumir as rédeas da própria trajetória intelectual e profissional. A fim de dar uma prévia do próximo encontro, conversamos também sobre técnicas de organização, isto é, como eles poderiam organizar sua rotina de estudos de maneira eficiente.

Por fim, a última atividade consistiu em uma tarefa para o próximo encontro. Eles deveriam pesquisar sobre três profissões de interesse a partir das técnicas, fornecidas no encontro anterior, seguindo a descrição do fluxograma “Pesquisar três cursos de possível interesse, cada curso em mais ou menos duas instituições.”.

Ademais, solicitamos que orientandos tentassem entender a instituição pesquisada, isto é, saber os seus valores e a função social, olhar o plano pedagógico do curso na respectiva instituição, observando a grade curricular e a ementa de uma ou duas disciplinas.

Antes de encerrarmos, agradecemos a participação de todos e enviamos o formulário de avaliação do respectivo encontro grupo de WhatsApp que havíamos formado com os participantes.

Sexto encontro

No sexto encontro, tivemos como objetivo trabalhar a organização de tempo e técnicas de estudo.

Assim, começamos explicando de modo expositivo, através da apresentação de *slides* realizada por meio do compartilhamento de tela, as técnicas de organização de tempo, entre elas citamos reservar cerca de dez minutos no domingo para organizar a sua semana; colocar metas realistas; colocar as atividades mais difíceis nas primeiras horas do dia; deixar alguns horários vagos para futuros imprevistos; estabelecer momentos específicos para lazer e descanso, fazer pausas ao longo do dia.

Depois, explicamos a técnica Pomodoro, compartilhamos a tela e exibimos um *site* no qual é possível utilizar o recurso gratuitamente. A técnica consiste em dividir a execução de uma longa atividade em intervalos de tempo de 25 minutos. Durante esse intervalo, uma determinada tarefa é realizada de modo contínuo. Ao fim de cada intervalo, o orientando realiza uma pausa de cinco minutos e, ao final do total de quatro blocos de 25 minutos, é realizada uma pausa de 30 minutos de descanso.

O quadrante de gerenciamento de tempo também foi apresentado como mais uma das possibilidades de organização de tarefas. No quadrante, há os itens: Importante-> Urgente e Não Urgente e Não importante -> Urgente e Não Urgente. Este ajuda na categorização das tarefas que precisam ser cumpridas.

O segundo momento do encontro foi dedicado à explicação das técnicas de estudo, entre elas: estudar por questões; fazer simulados e revisões; priorizar as matérias que se tem maior dificuldade; confeccionar mapas mentais, focar em poucas matérias, ensinar outras pessoas e combinar diferentes formas de acessar o conteúdo como livros, filmes, músicas.

Ao fim desse momento mais expositivo, os orientandos realizaram uma atividade, na qual deveriam preencher o quadrante de gerenciamento de tempo.

Abaixo, a resposta de um dos participantes.

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	<p>1. Urgente e importante Fazer agora.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudar para Prova - Revisar conteúdos - Cumprir horários de exercício físico 	<p>2. Não urgente e importante Agendar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer lista de exercícios - Simulados
NÃO IMPORTANTE	<p>3. Urgente e Não Importante Estabelecer Pausas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repassar dúvidas passadas do ano letivo - Corrigir e refazer alguns vestibulares 	<p>4. Não Urgente e Não importante Fazer Depois</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualizar leituras com fins lúdicos -

A atividade proposta tinha como objetivo fazer os orientandos treinarem tanto a organização das atividades quanto observar quais tarefas são mais ou menos importantes no dia a dia.

Após a realização, destinamos um tempo para o compartilhamento das respostas e resumizamos os pontos principais trabalhados.

Após o encerramento, enviamos os materiais utilizados no grupo do WhatsApp, tal como o formulário de avaliação do encontro.

Sétimo encontro

Ao longo dos encontros anteriores, trabalhamos aspectos relacionados ao autoconhecimento dos participantes e o conhecimento sobre os cursos e as possibilidades no mercado de trabalho.

Assim, a fim de aprofundar de modo mais objetivo, visamos planejar as ações futuras acerca do projeto de vida dos orientandos e, após, realizar um *feedback* grupal a respeito de como foi todo processo de orientação profissional para eles.

A primeira atividade do encontro foi a carta-resposta "Como tenho usado meu tempo?" (VASCONCELOS; BARRETO; CHINEN, 2012). Nela, os participantes deveriam escrever as atividades que fazem durante o dia e quanto tempo destinam para cada uma delas, para tal enviamos através do *chat* do Meets um *link* do Google Docs que os participantes poderiam editar como quisessem.

Eles elencaram entre as atividades o período destinado aos estudos e aos *hobbies*. Alguns apontaram o tempo para as atividades domésticas e uma das participantes para o trabalho, pois ajuda os pais no comércio.

A próxima foi a dinâmica “jogo das profissões”; os participantes deveriam escrever dez profissões que estariam na sua foto e os motivos. Após, relembramos as respostas obtidas de alguns participantes, comparando as profissões que eles colocaram durante a primeira vez que a atividade foi proposta e na segunda vez.

Um exemplo refere-se ao participante P. que manteve as profissões de fotógrafo, roteirista, psicólogo, jornalista e escritor; entre as que não se mantiveram, destacaram-se astrônomo, confeitoiro, cozinheiro e diretor de cinema. Durante a atividade de desenvolvimento pessoal, os participantes deveriam escrever seus planos em curto prazo, dois anos, e em médio prazo, cinco anos.

Entre os planos dos participantes, destacaram-se em curto prazo a formatura do ensino médio, passar no vestibular e, em médio prazo, concluir a graduação, fazer intercâmbio e conseguir um emprego na área de formação.

A penúltima atividade realizada foi a dinâmica do juiz (BOCK, 2002). Os participantes deveriam escolher uma profissão e o motivo da escolha; após, nós apresentávamos um argumento contrário e novamente o participante deveria defender a escolha de tal profissão.

Por fim, solicitamos um *feedback* sobre o processo de orientação aos participantes. Eles apontaram que, a partir dos encontros, puderam considerar diferentes fatores que levariam para a vida; consideraram as atividades divertidas e elogiaram o modo como conduzimos o processo. Nós agradecemos o *feedback*, explicamos que ainda haveria o oitavo encontro, mas que seria individual.

Deste modo, elaboramos uma planilha com os horários que tínhamos disponíveis no decorrer da semana e solicitamos que os orientandos preenchessem de acordo com os horários que melhor se encaixassem na rotina de cada um e, por fim, nos despedimos.

Oitavo encontro

O oitavo encontro ocorreu de modo individual, assim, dividimos entre nós o compromisso de entrevistar cada um dos orientandos, de acordo com a possibilidade da agenda. Tal encontro tinha o objetivo de levantar o que cada participante achou do processo de orientação profissional e quais as opções de carreira consideravam mais pertinentes depois do processo de orientação.

Uma das orientandas relatou que considerou as atividades divertidas e que a ajudaram a pensar. Em relação às profissões, mencionou que antes havia um leque maior e hoje em dia o leque está mais fechado.

Nota-se que Biologia, licenciatura em Matemática e Psicologia foram as opções de carreira desconsideradas pela participante. Enquanto Bombeira, Terapeuta ocupacional e Fisioterapeuta foram carreiras ainda cogitadas para o futuro profissional.

A segunda participante entrevistada compartilhou opinião semelhante à da orientanda anterior em relação aos encontros. Em relação às profissões, apontou estar mais voltada para o curso de Psicologia, mas disse que aquela não precisa ser a última escolha da vida. Entre as opções de carreira excluídas constaram Medicina veterinária e Arquitetura.

R. foi a terceira participante entrevistada; ela mencionou que as atividades propostas foram divertidas, o que tornou o processo mais dinâmico. Em relação às profissões, R. desconsiderou a carreira de Medicina. A orientanda apontou que gosta muito de desenho, por outro lado, temia a instabilidade. Assim, considerou a carreira de *design* gráfico enquanto possível área de atuação.

O orientando G. demonstrou maior interesse em tentar fazer a graduação de Ciências da computação, mesmo cogitando também seguir o caminho da música ou fazer o curso de história. G. concluiu que a música e a história poderiam seguir como *hobbies* em sua vida.

G. ainda esclareceu o motivo pelo qual não se interessou pela carreira de engenharia da computação, dizendo que o curso de Ciências da computação está mais relacionado a *softwares*, área da qual ele tem preferência, e o curso de Engenharia da computação está relacionado a *hardwares*.

O orientando P. disse que passou a ter uma perspectiva muito mais clara a respeito das profissões e carreiras, além de ter desenvolvido seu autoconhecimento, mesmo ainda não tendo optado com tanta certeza sobre determinada área. O maior sonho de P. é ser escritor; o orientando, inclusive, possui algumas publicações amadoras. Contudo, ele apontou que agora está mais tranquilo em levar a escrita como um *hobby*, até conseguir se sustentar efetivamente apenas com seu trabalho como escritor.

P. disse estar mais inclinado a tentar fazer a graduação de *marketing*, pois é uma área que exige criatividade e trabalho em equipe, qualidades que lhe interessavam e que pretendia desenvolver.

Deste modo, após a entrevista individual com cada um dos orientandos constatamos que todos avaliaram positivamente as atividades propostas. No que tange às opções de carreira, os participantes excluíram algumas opções a partir do processo de orientação profissional, e possuíam no final do processo um escopo mais delimitado sobre as possibilidades a serem seguidas se comparado ao início.

Considerações finais

Apesar das dificuldades causadas pela pandemia de Covid-19, esta intervenção alcançou os objetivos previamente propostos. Por meio de quatro pilares: autoconhecimento; conhecimento sobre cursos de formação; conhecimento acerca das realidades profissionais e habilidades de estudo.

Os orientandos passaram a conseguir discriminar de maneira mais clara como as variáveis ligadas ao seu passado, suas perspectivas futuras, seus valores e as suas influências familiares e sociais interferem nos seus processos de escolhas e tomadas de decisão.

Além disso, passaram também a saber como pesquisar e pensar em possibilidades de cursos de formação de maneira mais assertiva, investigando os Projetos Políticos e Pedagógicos, a grade curricular e as ementas das disciplinas dos cursos que têm interesse, entre outros métodos que foram discutidos, como se comunicar com pessoas que já fizeram aqueles cursos, por meio de perguntas que possam esclarecer algumas dúvidas, por exemplo.

Os orientandos também passaram a conhecer mais sobre o mercado de trabalho, a realidade de algumas profissões e desmistificaram questões relacionadas a algumas carreiras, seja por meio de pesquisas, conversando com profissionais e, até mesmo, pelo levantamento de informações por parte dos orientandos e a reflexão crítica proposta nas dinâmicas.

O pilar relacionado ao desenvolvimento de habilidades de organização e estudo também foi desenvolvido nos orientandos. Constata-se isso por meio do *feedback* dos participantes na avaliação final do processo e nas avaliações realizadas a cada encontro. A apresentação de técnicas de estudo e organização, baseada em evidências científicas, foi útil para o desenvolvimento de tal repertório.

Por fim, em virtude dos fatos mencionados, conclui-se que os orientandos que passaram pelo processo de Orientação Profissional aqui descrito se tornaram mais aptos em relação a como estavam antes de passarem pelo processo e a fazerem escolhas profissionais mais maduras, assertivas e conscientes.

Referências

ABADE, F. L. Orientação profissional no Brasil: uma revisão histórica da produção científica. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 6, n. 1, p. 15-24, 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902005000100003&lng=pt&lng=pt. Acesso em: 29 jan. 2022.

ALEXANDRINO, R. R. **Programas de suporte à carreira de atletas no esporte de alto rendimento**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. DOI: [10.11606/D.39.2019.tde-29042019-124143](https://doi.org/10.11606/D.39.2019.tde-29042019-124143). Disponível em: www.teses.usp.br. Acesso em: 29 jan. 2022.

ALMEIDA, M. E. G. G.; PINHO, L. V. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, v. 20, n. 2, p. 173-184, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652008000200013&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 29 jan. 2022.

Associação Brasileira de Ensino de Psicologia & Conselho Federal de Psicologia. (2020). **Práticas e estágios remotos em psicologia no contexto da pandemia de COVID-19: Recomendações**.

BILLUPS, A.; PETERSON, G. W. The appreciation of career literature in adolescents. **The Career Development Quarterly**, v. 42, p. 229-237, 1994.

BOCK, S. D. **Orientação Profissional: a abordagem sócio-histórica**. 2. ed. São Paulo: Cortez Ed., 2002.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: a estratégia clínica**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003 [1977].

CARVALHO, M. M. M. J. **Orientação profissional em grupo: teoria e técnica**. Campinas: Workshopsy, 1995.

Conselho Federal de Psicologia – CFP. CFP e ABEP lançam recomendações sobre práticas e estágios remotos em tempos de pandemia. **Conselho Federal de Psicologia**, 2020. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/cfp-e-abep-lancam-recomendacoes-sobre-praticas-e-estagios-remotos-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 27 jan. 2022.

DELA CRUZ, F. A.; FARR, S.; KLAKOVICH, M. D.; ESSLINGER, P. Facilitating the career transition of second-career students into professional nursing. **Nursing education perspectives**, v. 34, n. 1, p. 12-17, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5480/1536-5026-34.1.12>

GEMELLI, A. **Orientação profissional**. Rio de Janeiro: Livro Ibero-Americano, 1963.

GOULART, I. B. **Psicologia da Educação em Minas Gerais: histórias do vivido**. 1985. Tese (Doutorado em Psicologia da Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1985.

LASSANCE, M. C. P.; BARDAGI, M. P.; TEIXEIRA, M. A. P. Avaliação de uma intervenção cognitivo-evolutiva em orientação profissional com um grupo de adolescentes brasileiros. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 23-32, 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000100005&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 08 fev. 2022.

MORGADO, L. A. S.; CABRAL, L. S. A. Orientação profissional para estudantes universitários com deficiências: conceitos, políticas e práticas. **Revista Educação Especial**, v. 33, n. 45, p. 1-20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/1984686X53123>

MOURA, C. B. **Orientação Profissional sob o enfoque da Análise do Comportamento**. Campinas: Alínea, 2004.

NEIVA, K. M. C. **Entendendo a orientação profissional**. São Paulo: Paulus, 1995.

OLIVER, L.; SPOKANE, A. Career-intervention outcome what contributes to client gain? **Journal of Counseling Psychology**, v. 35, p. 447-462, 1988.

SAMPSON, J. P.; PETERSON, G. W.; LENZ, J. G. S. C.; REARDON, R. C. A cognitive approach to career services: Translating concepts into practice. **The Career Development Quarterly**, v. 41, p. 67-74, 1992.

SANTOS, M. M.; LUNA I. N.; BARDAGI, M. P. O desafio da orientação profissional com adolescentes no contexto da modernidade líquida. **Revista de Ciências Humanas**, v. 48, n. 2, p. 263-281, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2178-4582.2014v48n2p303>. Acesso em: 29 jan. 2022.

SOARES, D. H. P.; KRAWULSKI, E.; DIAS, M. S. L.; D'AVILA G. T. Orientação profissional em contexto coletivo: uma experiência em pré-vestibular popular. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 27, n. 4, p. 746-759, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932007000400014>.

SPACCAQUERCHE, M. E.; FORTIM, I. **Orientação Profissional: passo a passo**. São Paulo: Editora Paulus, 2009.

VASCONCELOS, B. C. F.; BARRETO, T.; CHINEN A. **Guia prático para a construção de um projeto de vida**. ICE Instituto de Corresponsabilidade Social. Recife, 2012.

WHISTON, S.; SEXTON, T.; LASOFF, D. Career-intervention outcome: A replication and extension of Oliver and Spokane. **Journal of Counseling Psychology**, v. 45, p. 150-165, 1998.

**Os percalços da Orientação
Profissional em meio à retomada
das aulas presenciais em uma
escola de Ensino Médio Integral:
relato de uma experiência**

**Felipe Roberto Gonçalves de Camargo
Hugo Ferrari Cardoso**

Introdução

O processo de Orientação Profissional (OP) pode ser entendido como um amplo campo de atividades que, “além de auxiliar pessoas a tomar decisões no âmbito do trabalho e/ou estudos dispondo de estratégias de Orientação consagradas, pode contribuir ainda com a Educação Profissional e a transição da escola para o mundo do trabalho de maneira mais intensa.” (MELO-SILVA; LASSANCE; SOARES, 2004, p. 34). Diante desse contexto, a Orientação Profissional mostra-se um instrumento de grande valia na formação individual e profissional diante da diversidade de contextos de trabalho e carreira presentes na nossa sociedade, principalmente para adolescentes que estão trilhando os últimos anos do Ensino Médio.

O Ensino Médio é caracterizado como um período de transição para a vida adulta, no qual os jovens têm diante de si diversas escolhas para realizar. Como demonstram Soares, Erlich e Castro (2000), tal período é permeado por angústias, incertezas e todo tipo de conflitos surgidos sobre o que fazer, que opção tomar, qual é a definição ou caminho a seguir. A partir de tais questões, psicólogos e educadores buscam investigar tanto na teoria quanto na prática a se debruçarem sobre o problema da escolha e da Orientação Profissional.

Dentro dessa perspectiva, podemos dizer que a Orientação Profissional (OP) aplicada ao público adolescente tem como objetivo principal fazer com que estes definam, da forma mais acertada possível, uma carreira ou trabalho a ser seguido. Apesar da clareza desse objetivo, é essencial entender que este processo é também uma possibilidade para o adolescente se conhecer melhor, ampliar e transformar a consciência que possui acerca de si mesmo, do mundo do trabalho e dos cursos e profissões pelos quais se interessa – tudo isso dentro de sua realidade sócio-histórica. Dessa forma, terá melhores condições para fazer suas primeiras escolhas profissionais, assim como pensar e organizar seu projeto de vida como um todo, já que vida profissional e pessoal são esferas intrinsecamente ligadas e as escolhas de uma influem na outra (MELO-SILVA; LASSANCE; SOARES, 2006). Em síntese, a OP tem como função primordial auxiliar o adolescente no processo de tomada de consciência ontológica, possibilitando que aprenda a fazer suas escolhas da forma mais autônoma e consciente possível, o que demonstra a importância de tal desafio.

Outro ponto a ser brevemente considerado diante de tal contexto é a questão das transformações sociais oriundas da sociedade atual: em primeiro lugar, a autorização da realização de serviços psicológicos realizados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) pelo Conselho Federal de Psicologia (2018). E, em segundo lugar, a consolidação da pandemia do coronavírus, que exigiu medidas de distanciamento social e a adoção de tais ferramentas, o que de certa forma potencializou a velocidade de inovação acerca do uso de tais tecnologias para o atendimento remoto.

Visto tamanho desafio, todos os âmbitos da sociedade tiveram que se adaptar às medidas recomendadas pelos órgãos responsáveis pela prevenção do vírus, o que inclui certamente as práticas de Orientação Profissional. De acordo com Afonso (2021), assim como em toda sociedade, no campo da Orientação Profissional e de Carreira, as transformações que vinham sendo demandadas ao mundo e eram adiadas ou realizadas de forma muito lenta se impuseram a todos, o que proporcionou uma grande ruptura com a norma em um mundo pré-pandemia.

Mais um fator que deverá ser enfatizado é o impacto que as medidas tomadas durante os anos de 2020 e 2021 poderão trazer, tanto na esfera psíquica e individual, quanto no mundo do trabalho em si, o que de certa forma proporciona novos desafios para o orientador, diante de um contexto inédito na história. Como salientou o psicanalista brasileiro Christian Dunker (2021), diante da situação de confinamento domiciliar, alteração da rotina de trabalho ou estudo, a atmosfera de temor e indeterminação, bem como o fato de que nossa vida psíquica anterior ao novo coronavírus nem sempre foi um mar de rosas, tudo isso reúne muitos ingredientes que incrementam a demanda por psicoterapias ou escutas de apoio e cuidado.

Diante dessa propedêutica, o seguinte relato tem como principal meta descrever como foi a experiência da Orientação Profissional em uma escola de Ensino Médio Integral, que durante o período dos encontros estava gradualmente voltando às atividades presenciais. Isso explica o caráter híbrido dos encontros e das metodologias aplicadas.

O Programa Ensino Integral, que norteia a unidade escolar onde o estágio foi realizado, iniciou-se no estado de São Paulo em 2011. A partir da estruturação da Secretaria de Estado da Educação, foram definidas suas ações e prioridades, elencando o Programa Governamental “Educação Compromisso de São Paulo”. Um dos pilares desse Programa foi lançar as bases de um novo modelo de escola e de um regime mais atrativo para a carreira do magistério. “Nesta perspectiva, foi implantado o Programa de Ensino Integral, instituído pela Lei Complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012” (SÃO PAULO, 2012, p. 6). De acordo com as Diretrizes do Programa Ensino Integral (2012), ele é norteado pelos seguintes valores: oferta de um ensino de qualidade; a valorização dos educadores; a gestão escolar democrática e responsável; o espírito de equipe e cooperação; a mobilização, engajamento, comprometimento da rede, alunos e sociedade em torno do processo ensino-aprendizagem voltado ao espírito público e cidadania; a escola como centro irradiador da inovação.

Diante destes valores, o Programa deve contemplar cinco premissas que consistem em: Protagonismo Juvenil (o jovem como ator principal de suas ações e construtor do seu Projeto de Vida); na Formação Continuada (educador em processo de aperfeiçoamento profissional e comprometido com seu autodesenvolvimento na carreira e seu papel como educador)

Corresponsabilidade (consiste na compreensão das diretrizes do Ensino Integral e do Plano de Ação da escola, assim como a adesão da comunidade escolar – equipe escolar, alunos e instituições parceiras ao Ensino Integral e suas ações previstas nos Planos de Ação da Secretaria da Educação Estadual e das escolas); Excelência em Gestão (a gestão das escolas de Ensino Integral voltada para o alcance efetivo dos objetivos e resultados previstos no Plano de Ação da SEE para as escolas de Ensino Integral) e Replicabilidade (transferência das metodologias e tecnologias comprovadamente válidas e passíveis de replicação para as escolas de Ensino Integral e demais escolas da rede pública, a partir dos espaços de socialização propostos pela Secretaria) (SÃO PAULO, 2014).

Além dos valores e das premissas, o Programa também conta com quatro princípios: o princípio da Pedagogia da Presença pressupõe o gestor como um educador que dedica ao seu educando tempo, presença, experiência e exemplo. O segundo princípio se refere aos Quatro Pilares da Educação: aprender a conhecer, a fazer, a conviver e aprender a ser. O Protagonismo Juvenil diz respeito à atuação criativa, construtiva e solidária do jovem junto às pessoas no mundo adulto na solução de problemas reais na escola, na comunidade e na vida social mais ampla e, por último, a Educação Interdimensional possibilita o conceito de outras dimensões que não apenas a cognitiva (LOPES; SERRA, 2014).

O modelo do Programa também é marcado por um novo modelo de gestão. As escolas participantes do Programa não comportam cargos, portanto, não existem profissionais do Quadro do Magistério lotados nessas unidades, o que de certa forma corrobora para uma nova noção de funcionalismo público. Dentro destas escolas, Diretor, Vice-diretor, Professores Coordenadores e Professores passam por um processo seletivo por meio de entrevistas cujo objetivo é identificar se o perfil do candidato se aproxima daquele desejado para o Programa. Segundo a legislação, podem participar do processo seletivo os servidores titulares de cargo e estáveis da rede estadual de ensino, com licenciatura plena e experiência mínima de três anos de exercício no magistério público oficial do estado de São Paulo. Uma das exigências aos selecionados é a adesão ao Regime de Dedicção Plena e Integral, entendido como prestação de 40 horas semanais de trabalho, sendo proibido o desempenho de qualquer outra atividade remunerada, pública ou privada, durante o horário de funcionamento da unidade escolar do programa (SÃO PAULO, 2013). Esses profissionais contam com gratificação de 75% do salário base e a permanência das designações está condicionada à aprovação em avaliações de desempenho, periódicas e específicas, das atribuições desenvolvidas nas escolas.

A expectativa dentro desse modelo é desenvolver com sucesso as Premissas do Programa: Formação Continuada, Corresponsabilidade, Protagonismo Juvenil, Excelência em Gestão e Replicabilidade. A modalidade de ensino da escola possibilita ao aluno maior tempo de

permanência na unidade escolar, nove horas, oferecendo, além da base comum do currículo, a base diversificada e atividades complementares, que favorecem o aprofundamento nas diversas áreas do conhecimento e a formação para a vida acadêmica.

Dentre as disciplinas da Base Nacional Comum, existe a divisão em três eixos: Ciências Humanas e suas Tecnologias (Filosofia, Geografia, História e Sociologia); Ciências Exatas e suas Tecnologias (Biologia, Física, Matemática e Química) e Linguagens e seus Códigos (Artes, Educação Física, Língua Portuguesa, Língua Estrangeira). Por sua vez, a escola também conta com disciplinas diversificadas que procuram contemplar as premissas, os valores e os princípios do Programa. As disciplinas são: Projeto de vida; Orientação de estudos; Nivelamento; Práticas Experimentais; Projeto de Vida e a composição de disciplinas eletivas, em que professores trabalham em parceria, ressaltando conteúdos diversificados para atrair os jovens. Outro ponto de significativa ação dentro do Programa é a Prática da Tutoria, na qual cada professor é responsável pela dimensão pedagógica de seus tutelados, desenvolvendo ações para sanar dificuldades e melhorar o aproveitamento do aluno.

De acordo com Konrath, Tarouco e Behar (2009), o professor que exerce a função de tutor deve propiciar um acompanhamento mais presente e participativo no Projeto de Vida de seus tutorandos, tendo em vista a capacitação e o aconselhamento para tomadas de decisões sobre o futuro de seus alunos, realizando com eles atividades que os cativem aos trabalhos em grupo, possibilitando maior sucesso em uma futura escolha profissional.

Diante da eminência, enquanto estudante do último ano de Psicologia da Universidade Estadual Paulista (Unesp) do *campus* de Bauru, e cursando o Estágio Supervisionado em Orientação Profissional no Centro de Psicologia Aplicada (CPA), assim como aliado ao fato de ser professor em uma escola de Ensino Médio Integral situada na cidade de Jaú, na qual exerço o processo de tutoria com 20 alunos, decidi unir as ferramentas da Orientação Profissional às minhas ações enquanto professor-tutor na escola, possibilitando aprimorar o conhecimento dos meus tutelados e contribuir para o processo de escolha profissional deles. Portanto, o presente capítulo busca descrever como foi o processo de Orientação Profissional com quatro tutelados que se inscreveram voluntariamente.

Objetivo

O presente capítulo tem como principal objetivo relatar os desafios ao longo da proposta interventiva em Orientação Profissional em meio ao retorno presencial dos alunos de uma Escola de Ensino Médio Integral após o ensino remoto durante a pandemia de Covid-19, descrevendo como foram os encontros, demonstrando os desafios e as adversidades, assim como as técnicas utilizadas no decorrer da orientação.

Metodologia

O processo clínico de Orientação Profissional (OP) foi idealizado, em um primeiro momento, para ser realizado em grupo, entretanto, devido aos orientandos serem adolescentes e eventualmente se conhecerem, algumas sessões tiveram como característica serem um encontro individual, visando assegurar a privacidade do orientando, assim como oportunizar maior profundidade no atendimento.

A princípio, foi pedida permissão tanto à diretora quanto à coordenadora-geral para a realização do processo. Logo após, foi feito um comunicado sobre o que é a Orientação Profissional e buscou-se um levantamento de possíveis interessados, tudo isso feito por intermédio do grupo institucional do WhatsApp “Tutoria 2021”, no qual se encontravam os 20 tutelados do estagiário. Dentre esses, apenas quatro se interessaram. Diante disso, foi marcada uma reunião com os tutelados e seus respectivos pais para explicar o decorrer das atividades, relatando que seriam em períodos diversos das atividades pedagógicas, procurando não atrapalhar academicamente os orientandos. Após isso, os pais preencheram um formulário na plataforma Google Docs no qual demonstravam ciência e relatavam tanto os seus dados quanto dos seus filhos, objetos do estágio.

Os quatro participantes voluntários podem ser caracterizados da seguinte forma:

I – Sexo feminino, 16 anos, cursando a segunda série do Ensino Médio;

ME – Sexo feminino, 16 anos, cursando a segunda série do Ensino Médio;

AL – Sexo feminino, 17 anos, cursando a terceira série do Ensino Médio;

L – Sexo masculino, 18 anos, cursando a terceira série do Ensino Médio;

Os encontros foram realizados de forma remota (principalmente os primeiros encontros, pois o retorno presencial foi realizado de forma gradual e nem todos os alunos podiam frequentar a escola) e presencial, com todos os protocolos de segurança exigidos pela Secretaria de Ensino. Durante os encontros remotos, foi utilizado o aplicativo Zoom Meetings, foi criado um grupo “Orientação profissional – 2021” no aplicativo WhatsApp e foram usadas outras ferramentas, como o Google Slides, Google Docs e o site www.futureme.org.

Resultados e discussões

Antes de iniciarem as sessões, foi feita uma rápida reunião com os futuros orientandos e seus respectivos responsáveis para elucidar os objetivos da atividade a ser desenvolvida. Foi enviado um *link* no Google Forms para o preenchimento do questionário com os dados dos clientes.

Primeiro encontro

Em um primeiro momento, foi colocada a definição da orientação profissional, seus objetivos e justificativas, assim como o cronograma. Logo após, os orientandos fizeram a apresentação individual sobre eles, com as câmeras abertas (com exceção da AL, que afirmou não ter câmera no computador):

I – aluna da 2ª Série, tem 16 anos e pensa em fazer Biologia, mas tem dúvidas em relação a outros cursos, como Filosofia ou Medicina veterinária;

ME – também aluna da 2ª Série, tem como objetivo prestar medicina na Unesp no próximo ano;

AL – aluna da 3ª Série, vai prestar vestibular no final do ano, pensa em prestar Farmácia ou Psicologia, mas demonstrou ter muitas dúvidas;

O aluno L não pode comparecer a essa primeira reunião.

Segundo encontro

O objetivo dessa sessão foi proporcionar maior entendimento com relação ao autoconceito, através de questões preestabelecidas, de acordo com as atividades desenvolvidas por Noce (2020). Devido a questões de privacidade e ao contexto dos orientandos, foram realizados encontros individualizados com a orientanda ME e com a orientanda I na forma presencial; já com a orientanda AL, foi realizado de forma síncrona pela Plataforma Zoom. O orientando L também não pode comparecer a esse encontro.

Foi realizado o recurso do Google Docs para apresentar o questionário de Autoconceito, o qual foi proposto no final da primeira sessão. O questionário foi baseado no material desenvolvido pelos estudos de Noce (2020) e de Giacaglia (2000). Continha 15 questões que variam desde as percepções que o orientando tem sobre si até a forma como ele acredita que os outros o veem. Os resultados foram os seguintes:

ME – A orientação foi realizada na sala da direção, de forma privada. ME se declarou negra e falou que possui muitos problemas com a imagem, tanto pela questão do peso quanto pela questão de cicatrizes que teve após um acidente em 2017. Relatou que muitas vezes se sente inibida e não possui autoconfiança e que evita participar das aulas para não chamar atenção sobre si. Destacou que se acha inteligente e determinada, que possui certa dificuldade para trabalhar em grupo, pois muitas vezes os outros colegas não acompanham o seu ritmo. Sobre sua rede de apoio, afirmou que sempre recebe apoio de sua mãe e sua avó e que nunca possui

contato com o seu pai. Falou também que sempre possui diálogo aberto em casa e não fica à vontade na igreja católica, mas sim que se sente bem nos terreiros de umbanda.

I – Das orientandas, foi a que mais demonstrou ansiedade em relação a esta atividade. Mandou várias mensagens falando sobre o horário e como seria. A princípio afirmou que tem muitos problemas com a autoestima, se acha gorda e feia, falou também sobre o cabelo, que sua mãe fez com que ela começasse a fazer progressiva desde os 10 anos, por isso o mantém hoje, falou sobre o corte de cabelo como um ato de rebeldia em relação ao seu pai. Em relação à questão emocional, afirmou que pensa constantemente em suicídio, se sente solitária e incompreendida. Falou que odeia o seu pai e sempre teve conflitos com ele, mesmo ele não sabendo de sua orientação, falou que gosta de afrontá-lo. Relatou que um dia ele afirmou que se tivesse uma filha “sapatona” ele a mataria ou jogaria para fora de casa; também disse que ele constantemente afirma que ela é branca, sendo que ela se considera parda. Sobre a mãe, afirmou que possui uma relação melhor e que a admira, pois fez parte do movimento dos “Carapintadas”, mas que abandonou seu sonho de fazer filosofia e hoje é caixa de supermercado. Falou que seu avô era militar e muito duro com sua mãe; sobre sua vó, relatou que ela é esquizofrênica e foi morar na rua em instituições e só a conheceu há dois anos. Com a família do pai, afirmou que não gosta de ninguém. Ainda sobre o pai, afirmou que quando bebe fica ainda mais violento e que chegou a agredir sua mãe; em um desses conflitos, foi com uma faca para cima dela, sendo que ela se colocou no meio e acabou levando uma facada de raspão. Sobre uma possível intervenção na escola, ela falou que seu pai já foi chamado, mas que aqui ele age de forma diferente em relação ao que age em casa e que não adianta. Sobre si, falou que não se acha boa e nada, com exceção de questões artísticas e do convívio com animais. Tem medo de expor sua opinião, pois uma professora no sexto ano disse que suas perguntas atrasavam o conteúdo. Relatou também que sofreu com anorexia quando era mais nova, porque, segundo ela, queria ser modelo e se via como gorda; chegou inclusive a ser diagnosticada com distúrbios alimentares.

AL – Esta foi a única orientação feita de forma remota, visto que, devido ao rodízio realizado na escola, seria a semana de ela ficar em casa. A sessão foi realizada às 19h, com a câmera ligada. AL demonstrou que as questões a fizeram refletir e conversar com sua mãe, e o questionário a fez pensar em várias questões. Afirmou que gosta da aparência física dela e que não se compara muito, evitando principalmente fazer uso de redes sociais. Em relação ao ponto de vista emocional, falou que é uma pessoa muito positiva, que sempre procura ver o lado bom e que gosta de ajudar aos outros. O único ponto que destacou é a questão da ansiedade, afirmou que sofre bastante com isso, sofrendo por antecipação. Falou que devido ao tratamento de sua mãe (há dois anos travava uma batalha contra um câncer de mama), em sua casa somente

seu pai está trabalhando e, como tem irmãos pequenos, a situação está um pouco difícil, entretanto, acredita que não estão passando fome e que a situação poderia estar pior.

Como um todo, foi uma atividade bem complexa, com características bem próximas do atendimento clínico, inclusive apontando para futuros encaminhamentos clínicos, de acordo com as demandas das orientandas.

Terceiro encontro

O objetivo do presente encontro foi realizar um levantamento das atividades preferidas e rejeitadas pelos orientandos, assim como o espaço que tais atividades têm em suas vidas atuais. Pretendia, ainda, facilitar o autoconhecimento a respeito dos gostos e interesses dos jovens, não necessariamente associados às profissões, mas que interferem na escolha profissional. A dinâmica foi realizada a partir do Google Slides, um documento colaborativo, no qual os alunos tinham que preencher dois documentos. O primeiro com os itens: "Gosto e faço"; "Gosto e não faço", "Não gosto e faço" e "Não gosto e não faço". No segundo documento: "Profissões que gostaria"; "Profissões que até poderia fazer", "Profissões que até gostaria, mas não poderia fazer" e "Profissões que não exerceria". Os alunos preencheram e depois fizeram uma exposição sobre o que escreveram.

ME – No *primeiro documento*: afirmou que gosta de dormir e sair com os amigos; Relatou que gosta de andar de moto, mas não faz muito porque a mãe não deixa; disse que não gosta de cozinhar e arrumar o quarto, mas tem que fazer; falou ainda que não consegue comer *sushi* e andar de patins. No *segundo documento*: afirmou que gostaria de ser astrônoma, pois adora as estrelas; falou que a profissão que mais almeja é a medicina, mas que tem uma admiração pela carreira militar, por causa de seu avô; também citou Direito, Pedagogia e Administração. Em relação às profissões que disse que gostaria, mas não pode, falou sobre Medicina veterinária e Biologia marinha, dificultada principalmente por ter medo de animais silvestres e não gostar de nadar no mar. Afirmou que não seria engenheira (por causa da matemática). Não seria bombeira nem faria educação física, por causa dos exercícios físicos.

I – No *primeiro documento*: relatou que gosta de ficar com seus animais, de se maquiar e também de cuidar de suas plantas. Disse que gosta de dançar, mas não consegue dançar muito, além de fazer compra para seus cachorros, também disse que curte pintar e desenhar, mas não tem tido muita paciência. Afirmou que não gosta de ficar no computador o dia inteiro, mas tem que ficar por causa da escola. Por último, falou que não gosta e não limpa a casa, na verdade, ela até limpa, mas de vez em quando. No *segundo documento*: falou que seria veterinária, por causa do seu amor pelos animais, professora de Filosofia e também perita criminal (por causa das séries). Sobre as profissões, disse que até poderia fazer Biologia (bacharelado), Psicologia

(na área jurídica) e também Química forense. Gostaria de ser modelo, mas disse que obviamente não pode ser (baixa autoestima). Falou também que gostaria de ser cabeleireira, mas não vê isso como uma profissão duradoura. Também gostaria de ser cirurgiã plástica, mas pelo fato de fazer medicina, vê isso como muito complicado. Por último, falou que não seria policial ou advogada.

AL – Faltou por problemas pessoais, com justificativa.

L – *Primeiro slide* – Afirmou que gosta de estudar, de treinar musculação e se divertir (com equilíbrio). Afirmou que queria ter mais foco, mas que às vezes o perde e gostaria de ficar menos à toa. Afirmou que procrastina muito e por último falou que não tem brio, que sempre procura resolver todos os seus problemas. *Segundo slide*: gostaria de ser Engenheiro Mecânico e Médico – relatou um episódio na sua infância no qual teve admiração por um médico. Afirmou que poderia ser engenheiro civil e também Policial Militar. Acredita que poderia exercer qualquer profissão, com muita determinação, a não ser que fatores sociais ou políticos o impedissem; disse que não curte muito trabalhar com linguagens, não seria professor de Língua Portuguesa, preferiria Filosofia ou Matemática, mas afirmou que, dependendo da necessidade, toparia qualquer profissão.

A dinâmica mostrou-se muito proveitosa e também a apresentação do aluno *L*, que até então não havia aparecido. Porém, os orientandos demonstraram-se menos à vontade para socializar durante a dinâmica.

Quarto encontro

O objetivo dessa quarta sessão era auxiliar a promoção do autoconhecimento, através da complementação de frases, de acordo com o que o indivíduo imagina sobre si, suas características e preferências. O questionário foi baseado no trabalho desenvolvido por Noce (2020) e consistia em completar 14 frases com o início da expressão “se eu fosse”. A sessão foi dividida em dois momentos: primeiramente as orientações para a realização e o *link* do documento e nos dias seguintes foi feita uma sessão individual a respeito das respostas, visto que as questões poderiam ter um caráter mais privado. Os clientes completaram as respostas e depois foram atendidos presencialmente no horário do almoço, em uma sala isolada do resto da escola.

A orientanda *I* demonstrou durante seu questionário que pretende ser independente e romper com a estrutura familiar; em suas respostas, destacam-se visões mais sombrias que ela relacionou com o seu humor. Em relação à profissão, afirma seu amor pelos animais e a vontade de trabalhar com eles, por isso o interesse na medicina veterinária e também o gosto pela disciplina escolar de Biologia.

Já *ME* fez alusões a respeito de ser uma pessoa bem observadora, quieta e forte. Outra opção que aparece muito presente em suas respostas é a questão do cuidado, ao se referir à cantora predileta (Rihanna), à profissão (qualquer uma que envolva cuidado), ao filme (*Sempre ao seu lado*) e tem a mãe como heroína – que sempre ajudou a sua vó. No final, ela enfatizou que sua mãe é enfermeira e pensa que isso pode tê-la influenciado na questão do cuidado.

Em relação a *AL*, em suas respostas transparecem muitas questões relacionadas a lugares distantes – outros países, outros planetas... afirmou que gostaria de ser Doutor Estranho para poder mudar a realidade e viver em mundos distintos. Confessou no final que vive um dilema, pois na mesma medida que pretende ir para longe e conhecer outros países – especialmente o Canadá, sente que a família precisa muito dela, principalmente pela condição da mãe.

O último aluno a participar da orientação foi *L*, que em quase todo o momento da conversa falou bastante sobre os seus pais, que os tem como exemplo e que vê neles total dedicação para criarem bem os filhos. Afirmou que seu gosto pela engenharia vem exatamente de seu pai que sempre gostou da área, por isso, desde pequeno também gosta muito dessa área. Em vários momentos ele faz referência à filosofia grega, como na história (Mito da Caverna) ou na questão do equilíbrio. Também salientou que gosta de ser um bom amigo e evitar qualquer tipo de exagero e disse que está bem focado e acredita que pode passar na universidade. Como uma segunda opção ao estudo acadêmico, fez referência a prestar Barro Branco, pois afirmou que, como policial, ele pode ajudar bastante os outros.

Um traço em comum que achei muito interessante nas quatro sessões foi que espontaneamente os orientandos elogiaram o processo e a dinâmica de orientação profissional, falando que as dinâmicas apresentadas têm demonstrado uma nova forma de autoconhecimento. *ME*, inclusive, falou que levou o questionário para discutir com as amigas e elas refletiram sobre a personalidade de cada uma. Achei interessante que, apesar de ser uma dinâmica utilizada no atendimento clínico, os alunos nortearam a dinâmica para pensar em questões profissionais. Percebo também alguns movimentos para alinhar uma futura profissão aos traços mais marcantes da personalidade de cada um.

Quinto encontro

O objetivo desse encontro foi sensibilizar os jovens para o trabalho de OP, de maneira descontraída e lúdica, facilitando e dinamizando processos de associação e de expressão de elementos considerados importantes para o jovem no que diz respeito ao modo como ele percebe a satisfação no trabalho e sua importância para a realização pessoal e profissional, auxiliando-os a expressar ideias que seria incapaz de verbalizar sem a ajuda do material expressivo (imagem). A dinâmica do profissional feliz ou infeliz consiste nos orientandos

apontarem profissões que, de acordo com suas vivências, poderiam ser classificadas como felizes ou infelizes. Foi montado um *slide* na Plataforma do Google e compartilhado para os alunos poderem editar.

A princípio, somente duas alunas estavam *on-line*: AL e I. Logo depois, ME e L mandaram mensagens dizendo que iriam atrasar para a sessão. Depois de alguns minutos, a ME entrou, mas por um problema da internet, L não conseguiu entrar.

A primeira orientanda a falar foi a AL, que escolheu como imagem para ilustrar um profissional feliz uma professora; já em relação ao profissional infeliz, ela ilustrou um homem dentro de um escritório. Questionada sobre o primeiro item, ela afirmou que tem como exemplo alguns de seus professores, que mesmo não ganhando tão bem e não sendo tão valorizados, sempre estão dispostos a acolher e brincar com os alunos. Sobre o trabalho em escritório, afirmou que o fato de trabalhar em um local preso à mercê de toda a pressão mercadológica gera ansiedade nela e que por mais que tais empregos possam ser reforçadores no sentido financeiro, a questão psicológica deve pesar muito no sentido da infelicidade profissional.

A segunda a pedir a palavra foi a I, que como profissional feliz indicou o perito criminal; como profissão infeliz, citou o assistente de médico legista. Ao ser questionada em relação às escolhas, afirmou que acredita que o perito contribui muito para a solução de crimes e que isso é muito importante para a sociedade; também relatou que gosta de mistério e vê nessa profissão sempre novos desafios. Em relação à segunda profissão citada, afirmou que chegou a se interessar por essa profissão, entretanto, após ouvir um *podcast* em que uma assistente relatava os percalços da profissão, sobre crianças violentadas, ela percebeu que não conseguiria.

A última aluna a pedir a palavra foi a ME, que citou como profissional feliz os veterinários que sempre estão ajudando os animais, promovendo o bem-estar, apesar de alguns sacrifícios. Em contrapartida, afirmou que a profissão que ela escolheu como infeliz foi a de coveiro, isso porque, ele sempre tem que trabalhar em um momento de muita dor e sofrimento para as famílias e que isso foi agravado pela pandemia no último ano.

Apesar de esperarmos, o aluno L não conseguiu entrar na sessão, mas respondeu posteriormente, não fazendo alusão a uma profissão específica, mas sim a atributos necessários para o profissional ser feliz ou infeliz.

No todo foi uma sessão muito boa, na qual as orientandas tiveram uma interação bastante proveitosa, destaque principalmente para a I, que relatou uma experiência do seu trabalho com a veterinária aos finais de semana; a cliente de uma veterinária, ao ser cobrada pelo tratamento de sua gata, se revoltou, levou o animal embora e acusou a veterinária pela morte

dele. Isso confrontou a idealização da profissão com o trabalho real e todas as condições que o permeiam. Devido a tal fato, que ficou muito vivo em sua memória, não qualificou essa profissão como feliz.

No término da sessão, foi explicado para os alunos a próxima sessão que envolveria a construção de uma linha do tempo, com ao menos cinco fatos marcantes na vida e depois mais três momentos futuros (1 ano, 5 anos e 10 anos). O documento foi elaborado no Google Slides e liberado para a edição para cada aluna, após a sessão.

Sexto encontro

Nessa seção, a dinâmica escolhida foi a Linha do Tempo, cujo objetivo é promover autoconhecimento, através da associação de gostos pessoais, história de vida e alternativas profissionais. Também tem objetivo de obter mais informações sobre características pessoais, dados familiares e experiências significativas anteriores do participante. A dinâmica da Linha do Tempo foi orientada na última supervisão coletiva *on-line*, na qual o orientador passou as instruções e o *link* do documento para cada um dos orientandos preencher e customizá-los. Foi agendado o horário previamente, respeitando o rodízio de alunos na escola, devido às regras protocolares do retorno à escola dos alunos.

ME: A orientanda colocou várias fotos de momentos de sua vida, falando desde o seu nascimento até a idade adulta. Relatou suas experiências amorosas, o sofrimento que teve quando sofreu o acidente que desconfigurou o seu rosto, o medo de nunca mais se recuperar. Falou sobre suas inquietações em relação ao corpo, assim como questões sobre a sua orientação sexual. Afirmou que já se apaixonou por uma garota, mas que não teve confiança de falar para sua vó e sua mãe. Falou sobre assédio que sofreu do chefe de sua mãe e do medo que tudo isso trouxe para ela. Em relação ao presente, ela confessou que está tentando levar a vida de uma forma mais otimista, pois a partir disso a vida melhora. No futuro, quer fazer faculdade (o sonho é a Medicina), quer ter a sua moto e ajudar a mãe a ter a casa própria (saindo da casa da avó). Disse que daqui a 10 anos pretende ter viajado bastante, realizado o sonho da avó e estar engajada em causas humanitárias em diversos países do mundo;

AL: Relatou em sua linha do tempo o processo de escolha do seu nome e como gosta dele pelo detalhe no "N"; falou que se lembra muito de quando criança ficar na casa da avó com seu primo. Falou um pouco sobre a relação com a família do seu pai e que sua família possui um certo distanciamento. Outro ponto que relatou foi o final de seu ensino fundamental e como ficou sabendo da escola Ana Franco. Relatou como os dois últimos anos foram difíceis e que a escola era o refúgio para ela enfrentar a enfermidade da mãe, mas que no momento as coisas estariam ficando melhores agora. No presente, ela acredita que melhorou muito e a escola

trouxe uma nova percepção da vida; perdeu a timidez e o carinho dos amigos e professores é fundamental para a saúde mental dela. Acredita que no próximo ano estará em alguma faculdade e junto a isso pretende arrumar um trabalho para ajudar em casa. Disse que está gostando muito da orientação e que gostaria muito de prestar Psicologia e fazer esse tipo de trabalho com as pessoas. Nos próximos cinco anos, quer terminar a universidade e se possível fazer um intercâmbio, conhecendo outros lugares do mundo. Nos próximos dez anos, sente que não pensa com constituir família, fala que tudo vai depender da harmonia de um futuro companheiro e pretende estar estável e trabalhando.

L - Falou um pouco sobre como sua mãe e seu pai se conheceram, depois relatou sobre o grande dia de sua vida, o dia do seu nascimento. Narrou sobre o ensino infantil e como ele se achou gente grande quando pisou pela primeira vez na escola; afirmou que olhava para os meninos mais velhos com admiração e que pensava que logo estaria daquele jeito. Falou que sua primeira paixão foi o circo e que fazia engenhocas para os amigos serem trapezistas e vendia ingressos nas ruas. Sobre o Ensino Fundamental (EF), falou que sempre foi tranquilo, mas teve alguns conflitos com um menino que agrediu em três vezes distintas; afirmou que conseguiu uma bolsa para uma escola no EF II, porém, mesmo assim era muito caro. Falou também que admirava muito sua vó, que cortava cana, sendo um dos seus sonhos enquanto criança. Falou também sobre sua paixão por máquinas, que desde pequeno acompanhou seu pai na usina trabalhando com máquinas, de onde vem o sonho de ser engenheiro mecânico. Viu na escola Ana Franco uma oportunidade de ser uma nova etapa da sua vida e confessa que foi a melhor escolha onde estudou. Pretende no próximo ano fazer engenharia e, caso não consiga passar, fala na hipótese de ser policial (Barro Branco). Nos próximos cinco anos, pretende estar empregado; falou sobre a oportunidade que seu pai teve de ir para Minas Gerais e ganhar bem mais, entretanto, por causa da família não foi e acredita que, na pior das hipóteses, ele conseguirá um trabalho na usina junto com seu pai. Daqui a dez anos, almeja ter sua família e afirma não querer parar de estudar; pretende fazer uma faculdade de filosofia, pelo amor ao conhecimento.

I - Preparou seu *slide* com muitas fotos sobre a sua trajetória: postou fotos de quando era bebê e, em uma dessas fotos, está dormindo no colo do pai; falou que não faz sentido ela falar tanto do pai e não ter foto dele. Falou um pouco sobre a história de seu pai, que foi abandonado pela mãe e criado por uma prima, a qual ele considera avó, relatando como foi o dia de sua morte (na mesma data de seu aniversário de 12 anos). Relatou agressividade na escola, como reflexo das brigas entre seus pais. Falou que foi coroinha, apesar de sua família não ser religiosa. Essa foi uma forma de interagir socialmente com as pessoas do seu bairro, entretanto, com o tempo acabou se afastando da igreja. Por volta dos 14 anos, resolveu assumir sua orientação

sexual e diz que pensa em fazer a transição de gênero. Falou como foi o momento que ficou sabendo que entrou na escola e que isso a deixou muito feliz, pois sempre tinha ouvido falar muito bem, mas sua única amiga ficou em outra turma. Sobre o futuro, pensa, daqui a um ano, em estar com um rumo certo na vida; daqui a cinco anos, quer estar empregada e morando sozinha e, nos próximos dez anos, estar viva e ter um gato. Falou também sobre ter uma família, mas que seria difícil, por causa da aceitação do pai; se emocionou ao dizer que não consegue se livrar de sempre buscar aprovação dele.

Na sessão da orientanda *ME*, ligamos na universidade local para colher mais informações sobre a clínica para encaminhamento. Após isso, ela conversou com a mãe e falou que procuraria ajuda. A mesma oferta foi dada para a orientanda *I*, que afirmou que tem medo de falar para o pai sobre um tratamento clínico, pois o pai acha que é “frescura”. Pediu para eu conversar com o pai dela, a fim de ele autorizar e ela pediu um tempo para pensar sobre.

Sétimo encontro

Visto o conjunto das informações levantadas até então, o orientador optou por elaborar uma dinâmica sobre as prioridades na vida dos participantes. A dinâmica funcionou da seguinte maneira: foi feito um documento do Google Textos com uma lista com 30 opções. A partir disso, o orientando teria que marcar o respectivo quadro com diferentes cores, sendo os objetivos de alta prioridade (verde), média prioridade (amarelo) e baixa prioridade (vermelho), respectivamente escolhidas 5, 10 e 15 vezes. Uma das metas explicitadas para a dinâmica é demonstrar que nem sempre podemos escolher tudo que queremos, mas sim, elencar prioridades, focando nossas ações naquilo que está mais alinhado ao projeto de vida.

ME - A orientanda elencou como prioridade em sua vida fazer uma graduação e pós-graduação, ter amigos, tranquilidade, ter sua própria casa. Outros pontos considerados seriam maior proximidade com sua religião, aprender novas línguas. Destacou também o sonho de participar de alguma ação voluntária, como os médicos sem fronteira, ajudando pessoas que necessitam.

AL - Assim como nas orientações individuais, transpareceu na dinâmica o sonho de conhecer e morar em outros países. Além disso, ela demonstrou a necessidade de conseguir sua independência financeira e ter tranquilidade como objetivo de sua vida. Outros pontos em destaque demonstrados foram: proporcionar conforto para sua família, afirmando que pagaria tudo que os familiares fizeram por ela; também falou sobre a vontade de poder construir a sua própria família.

L - Enfatizou a necessidade de fazer a faculdade e que gosta muito de sua cidade (Potunduva-Jaú), mas que não vê problemas em mudar, entre as maiores prioridades, ainda destacou a questão da religião, visto que ele é bastante atuante. Também transparece a vontade de construir sua família e retribuir aos seus pais todo o carinho que recebeu.

I - Em sua tabela, ficou evidente uma possível ruptura com a família. Também evidencia a necessidade de fazer uma universidade e a rede de apoio: os animais, aos quais demonstra a necessidade de trabalhar relacionada com eles, como também se engajar em uma causa que envolva o trabalho voluntário. Outro ponto que veio à tona durante a orientação foi a necessidade de adotar uma criança, mesmo não focando a necessidade de ter uma companheira.

Imagem I – Tabela de prioridades da orientanda I

OBJETIVO: permitir que o orientando possa avaliar suas prioridades na carreira profissional.

INSTRUÇÕES: Preencher a tabela, focando quais são suas prioridades profissionais para o futuro, de acordo com as cores:

	PRIORIDADE ALTA	5 Vezes
	PRIORIDADE MÉDIA	10 Vezes
	PRIORIDADE BAIXA	15 Vezes

AÇÃO	PRIORIDADE
1-Cursar uma faculdade	
2-Fazer um curso técnico	
3-Fazer pós-graduação (Mestrado/Doutorado)	
4-Morar na minha cidade	
5-Morar em outra cidade do meu Estado	
6-Morar em outro Estado	
7-Morar em outro país	
8-Aprender novos idiomas	
9-Fazer outros cursos (fora a minha profissão)	
10-Aprender um instrumento	
11-Ter um hobby	
12-Fazer uma atividade física	
13-Ter amigos	
14-Ser reconhecido em minha comunidade	
15-Ser participativo na minha religião	
16-Fazer um trabalho voluntário	
17-Ter um companheiro	
18-Ser independente	
19-Ter o meu próprio negócio	
20-Ter filhos	
21 -Ter um animal de estimação	
22 - Escrever um livro ou fazer uma obra artística	
23- Ter bastante dinheiro	
24- Realizar meu sonhos	
25- Ser um profissional reconhecido na minha área	
26 - Me engajar na política	
27 - Ser feliz	
28 - Possibilitar recursos para meus familiares	
29 - Ter minha própria casa	
30 - Ter uma vida tranquila	

Fonte: Elaboração própria

Oitavo e nono encontros

Diante de um quadro no qual os orientandos muitas vezes idealizam uma profissão, o orientador procurou trazer uma dinâmica que pudesse levá-los a analisar o que de fato sabem sobre a realidade do profissional, confrontando suas ideias com os dados oriundos de uma pesquisa sobre a profissão. A atividade foi dividida em duas sessões (oitava e nona): na primeira, seria feito o preenchimento de uma tabela com as expectativas e, na sessão seguinte, tais dados seriam confrontados com os dados advindos da pesquisa. As questões norteadoras foram as seguintes:

- 1 - Qual profissão (curso) você escolheu?
- 2 - Qual é a área de atuação dessa profissão?
- 3 - Qual é a média salarial para essa profissão?
- 4 - Qual é a importância social dessa profissão?
- 5 - Quais são as principais dificuldades?
- 6 - Cite um profissional de sucesso dessa profissão.
- 7 - Quais são as principais queixas dos profissionais em relação à tal profissão?
- 8 - Essa profissão pode trazer algum problema de saúde ou risco para o trabalhador?
- 9 - Quais são as principais críticas feitas a esse tipo de profissional?
- 10 - Quais características um bom profissional deverá ter para atuar nesse mercado de trabalho?

ME - A orientanda foi bem modesta na questão salarial do médico, colocando que o salário base seria em torno de 4 mil reais, o que após a pesquisa demonstrou ser uma grande surpresa. Falou também do espanto que teve ao se deparar com algumas dificuldades de trabalho do médico, como o alto número de plantões, assim como precárias situações e a exposição à agressividade. Outro ponto importante é que ela achou na medicina um trabalho que faz muito uso da empatia e do trabalho em equipe, o que ela vê que tem melhorado nos últimos anos da escola. *ME* percebe no trabalho do médico uma forma de fazer a diferença na sociedade, por isso se identifica muito com a profissão.

AL - A orientanda também se surpreendeu com a diferença entre a expectativa e a realidade salarial na profissão, visto que ela acreditava que um farmacêutico ganhava bem menos. Ela também identificou que, dentro dessa ciência, existe todo um *lobby* industrial e que isso pode manchar a imagem do profissional. Ressaltou a necessidade de o profissional estar atualizado,

pois é um ramo que sempre está em desenvolvimento e também focou a responsabilidade da profissão, porque qualquer erro pode levar uma pessoa a ter sérios problemas.

L - Dos orientandos, foi o que estipulou a faixa salarial mais elevada. Ao pesquisar sobre o engenheiro mecânico, percebeu que o salário está aquém das expectativas. Falou que a pesquisa alargou sua visão sobre os possíveis mercados nos quais o profissional poderá atuar, inclusive apresentou uma nova área – a área de fluídos. Nos principais entraves da profissão, destacou a questão dos relacionamentos interpessoais, salientando que para um engenheiro pode ser difícil trabalhar em grupo, devido à resistência dos subordinados; outro ponto que destacou foi que essa engenharia fica mais reclusa em um ambiente industrial, diferente de outros tipos de engenharias.

I - A orientanda decidiu pesquisar sobre o perito criminal e ficou surpresa com as repartições nas quais a profissão se encaixa (estadual, federal, etc.) e também com a questão salarial, visto que o valor salarial é quase cinco vezes maior do que a estimativa que ela tinha palpitado. Em um primeiro momento, falou da preparação psicológica e do senso de justiça que o perito deve ter e das dificuldades de tentar passar na carreira militar. Infelizmente ela não realizou as outras questões da pesquisa, o que dificultou o objetivo da dinâmica.

A dinâmica foi muito rica, visto que a maior parte dos orientandos conseguiu comparar sua expectativa com a realidade e socializar isso com os colegas. A única ressalva fica por parte da orientanda *I*, que não interagiu tanto e não realizou a pesquisa inteiramente, o que dificultou o andamento total da dinâmica. Além disso, a orientanda chegou 20 minutos atrasada na sessão.

Décimo encontro e encerramento

A última sessão foi realizada na primeira semana de dezembro, período de avaliações e vestibulares, em que muitos alunos começam a parar de frequentar a escola. Visto a emergência desse fato, houve a necessidade de diminuir o cronograma inicial da orientação, que estava previsto para 12 sessões. Nesse último encontro, duas atividades foram planejadas: a escrita de uma carta para o futuro, através do site www.futureme.org; um bate-papo sobre o papel das sessões de OP nos últimos meses, a partir das seguintes questões:

- A orientação profissional foi importante?
- O processo foi difícil?
- Quais pontos você gostaria de destacar durante o processo?

ME - Falou que pretende estar terminando a universidade e que sua vida tenha melhorado. Sobre a OP, afirmou que foi muito divertido fazer, pois conseguiu conhecer um pouquinho

melhor sobre ela, assim como pensar em algumas coisas diferentes sobre o seu futuro e quais profissões ela poderá seguir. Falou que, a partir das orientações, aumentou e pensou em novas possibilidades e que, nas últimas semanas, estava pensando em fazer Pedagogia.

AL - Espera que nos próximos cinco anos já tenha conhecido um novo país e melhorado a situação atual. Sobre o processo de OP, agradeceu muito, falando que as sessões a ajudaram tanto na dimensão pessoal quanto em uma possível escolha profissional e afirmou que gostaria que durasse mais tempo.

L. - Afirmou que no futuro pretende estar terminando a universidade e com um bom emprego. Também relatou que tem pensado muito em prestar o Barro Branco e que ser policial poderia ser uma forma de contribuir para o bem-estar da sociedade. Sobre a orientação profissional, afirmou que foi de grande valia, pois, através do processo, ele conheceu novas perspectivas e pode refletir sobre o melhor para o seu futuro.

I - A orientanda agradeceu o processo, mas não pode socializar muito, pois afirmou que precisava ir embora e que seu ônibus estava prestes a passar. Falou que em casa iria fazer a carta para o seu futuro.

A conversa foi bem proveitosa, descontraída e divertida. Sobre a *I*, percebi que, nas dinâmicas grupais e presenciais, ela não se sentiu à vontade para expor suas ideias e para interagir, atrasando e saindo mais cedo nos dois últimos encontros, diferentemente dos atendimentos individuais. Outro ponto que deve ser mencionado é a resiliência de *AL*, pois sua mãe faleceu na última semana de novembro, durante o momento em que ela fazia a segunda fase do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem); mesmo em processo de luto, ela continuou frequentando a escola e fez todas as avaliações e vestibulares. Tornou-se visível que a escola e sua rede social serviram como amparo para ela enfrentar esse momento tão difícil.

Considerações finais

De acordo com Ribeiro (2020, p. 75):

[...] a crise multidimensional gerada pela pandemia é uma excelente oportunidade para a reconstrução do mundo e, no nosso caso específico, do campo da OPC, podendo oferecer orientação de maneira contextualizada e em diálogo permanente com todos, refundando o projeto da OPC como uma estratégia de transformação social [...].

Diante do cenário de uma suposta nova normalidade, cabe ao orientador profissional reconstruir-se frente aos desafios que emergem em uma sociedade em transformação, levando a OP não apenas para aqueles que são privilegiados, mas ultrapassando as barreiras das classes sociais e servindo como um instrumento de emancipação.

Diante de um quadro de readaptação, o presente trabalho demonstrou a resiliência que o profissional que trabalha com orientação profissional deverá ter, visto que houve a presente necessidade de elaborar novas formas e desenvolver estratégias que pudessem dinamizar o processo, sempre à mercê das necessidades de proteção em relação ao vírus, conduzindo as sessões de forma híbrida, ora através de plataformas virtuais, ora presencialmente. Dentro desse contexto, fica evidente como as políticas de isolamento e as respectivas medidas de readaptação afetaram diferentemente os participantes.

No caso da orientanda *I*, percebeu-se que houve um maior engajamento nas sessões *on-line*, isso porque, ela relatou que, em casa, sem muitas opções conseguia se concentrar melhor. Ao voltar presencialmente, acabou priorizando outras interações sociais em relação ao processo de OP. Em contrapartida, o inverso aconteceu com *L* que, por diversos motivos, acabou não participando da maioria dos encontros *on-line*, sendo que, presencialmente, ele sempre esteve presente com uma participação muito ativa.

Além dos diferentes níveis de engajamento, outros pontos podem ser de relevante atenção, como a experiência em relação ao luto durante o processo de OP, como foi relatado no caso de *AL*. Diante de um contexto com milhares de mortes, muitas pessoas foram afetadas pelo luto repentino, o que, de certa forma, pode exigir demandas clínicas e um cuidado especial do orientador para conduzir o processo, já que a estrutura familiar pode ser alterada profundamente diante de tal situação.

Outro fator de relevante atenção é o nível de sociabilidade dos orientandos, como o exemplo da *ME*, que relatou durante as sessões como se sente insegurança em interagir em grupo. Cabe ao orientador mapear tais dissonâncias e trabalhar da melhor forma possível para desenvolver tal competência.

De certa forma, o processo de Orientação Profissional em um mundo pós-pandemia, mais do que nunca, necessitará de um trabalho interdisciplinar e multidimensional, envolvendo a escola, a família e, certas vezes, até a demanda clínica, possibilitando uma rica abordagem do cliente.

Em suma, como afirmou o escritor francês François-René de Chateaubriand, “os momentos de crise suscitam um redobrar de vida nos homens”. Diante desse contexto, cabe ao orientador profissional um redobrar diante de sua ação, possibilitando aos orientandos a maximização de suas reflexões, criando um maior agenciamento no processo de escolha, o que de certa forma não é fácil, mas está longe de ser impossível.

Referências

- DUNKER, C. I. L. **A arte da quarentena para principiantes**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2020.
- GIACAGLIA, L. R. A. A personalidade do orientando. *In*: GIACAGLIA, L. R. A. **Atividades para Orientação Vocacional**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 31-32.
- KONRATH, M. L. P.; TAROUCO, L. M. R.; BEHAR, P. A. Competências: desafios para alunos, tutores e professores da EaD. **RENOTE**, v. 7, n. 1, jul. 2009.
- LOPES, M. F. A.; SERRA, M. H. M. D. Escolas de tempo integral no estado de São Paulo: características e princípios que norteiam o programa de ensino integral. **Imagens da Educação**, v. 4, n. 3, p. 85-91, 2014.
- MELO-SILVA, L. L.; LASSANCE, M. C. P.; SOARES, D. H. P. A orientação profissional no contexto da educação e trabalho. **Rev. bras. orientac. Prof.**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 31-52, dez. 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 jan. 2022.
- MELO-SILVA, L. L.; OLIVEIRA, J. C. de; COELHO, R. de S. Avaliação da Orientação profissional no desenvolvimento da maturidade na escolha da profissão. **Revista de Psicologia da Vetor**, [S.l.], v. 3 n. 2, p. 44-53, 2002.
- NOCE, M. A. **Técnicas para aplicação em processos de orientação profissional e de carreira**: apostila didática. UNAERP: Ribeirão Preto, 2020.
- RIBEIRO, M. **Orientação profissional e de carreira em tempos de pandemia**: lições para pensar o futuro. São Paulo: Vetor Editora, 2021.
- SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.191 de 28 de dezembro de 2012**. 2012. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2012/lei.complementar-1191-28.12.2012.html>. Acesso: 03 fev. 2014.
- SÃO PAULO. Diretrizes do Programa de Ensino Integral. São Paulo: SEE, 2012c. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/726.pdf>. Acesso: 03 fev. 2014.
- SOARES, D. H. P.; EHRLICH, I. F.; CASTRO, F. Orientação Profissional: liberdade e determinantes da escolha profissional. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 28, p. 61-80, 2000.

Interfaces entre dança e Orientação Profissional e de Carreira: um relato de experiência

Ariela Cursino Lanfranchi

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A Orientação Profissional e de Carreira (OPC) se configura como uma estratégia investigativa e interventiva voltada para elaboração de projetos de vida e de carreira. Para o desenvolvimento de uma OPC, podem ser utilizados instrumentos como entrevistas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos com o intuito de possibilitar a construção identitária e profissional. Nesse processo psicológico, busca-se proporcionar reflexões e intervenções quanto ao modo de planejamento de vida e de carreira do sujeito. As variáveis implicadas durante o processo são diversas e complexas, tendo em vista que fatores educacionais, sociais, familiares e políticos podem interferir diretamente na escolha de uma profissão (ALVES; SILVA, 2008).

Por meio da OPC, podem ser oferecidas aos orientandos possibilidades de instrumentalização para a elaboração de projetos ocupacionais a cada momento de transição na vida profissional. É importante ressaltar que a carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas ao longo da vida profissional, bem como por diferentes trabalhos exercidos. Porém, a dança, assim como o esporte e outras atividades artísticas, não é considerada de forma consensual como uma profissão, mas sim como uma atividade de construção de carreira (CAMPOS; CAPPELLE; MACIEL, 2017). Ademais, tanto os próprios dançarinos quanto os profissionais da dança enfrentam dificuldades e preconceitos relacionados ao seu trabalho, o que demonstra que a carreira na dança não tem características embasadas em modelos clássicos das profissões. Apesar disso, a carreira na dança engloba diversas fases, desde o processo de formação de dançarinos, as seletivas profissionais, longos períodos de treinos e competições, que podem comprometer as relações sociais e familiares além das adaptações físicas. Portanto, uma prática de Orientação Profissional e Carreira com dança se faz necessária, tendo em vista que essa atividade demanda comprometimento e esforço, assim como as outras profissões, além de também apresentar certos estigmas.

Tendo isso em vista, o presente relato apresenta a experiência de um caso supervisionado, atendido por meio do estágio de Orientação Profissional da Unesp de Bauru/SP. O atendimento visava, inicialmente, orientar os participantes, a partir de dinâmicas grupais, sobre a carreira da dança. Para tanto, o primeiro módulo da OPC teve o enfoque em técnicas de autoconhecimento e autopercepção, a fim de que os orientandos entendessem melhor o que buscam para si enquanto carreira profissional. O segundo módulo, por sua vez, destinou-se à exploração das diversas profissões e atividades profissionais, com o intuito de realizar um plano de ação em torno da carreira escolhida, individualmente, por cada um dos participantes do processo de OPC.

Objetivo

O presente capítulo tem como principal objetivo relatar uma experiência de estágio em Orientação Profissional e de Carreira com um grupo de dançarinos na cidade de Bauru. A atuação com áreas não tradicionais de OPC pode se configurar como um desafio, pela necessidade da inventividade das técnicas utilizadas e pela escassez de literatura que tangencie o tema. Sendo assim, o presente trabalho pretende apresentar ferramentas de manejo técnico e teórico aos profissionais que busquem articulações entre OPC e dança.

Metodologia

O processo de Orientação Profissional e de Carreira (OPC) foi realizado com um grupo independente de dança, da cidade de Bauru. Os encontros foram realizados de forma grupal, presencialmente, na sede do grupo, com nove membros. Para o decorrer do processo de orientação, foram utilizadas técnicas e dinâmicas de OPC, seguidas de conversas e reflexões. Devido à pandemia do Covid-19, todos os orientandos e a estagiária utilizaram máscara de proteção e as medidas de distanciamento recomendadas foram respeitadas para que os encontros pudessem ocorrer de forma presencial. Os nomes utilizados no relato são fictícios e algumas informações a respeito dos orientandos foram omitidas em detrimento do sigilo ético e profissional.

Resultados e discussões

A Orientação Profissional e de Carreira ocorreu em dez sessões, com cerca de uma hora de duração cada uma. Nos primeiros atendimentos, a estagiária informou que o processo de OPC seria realizado ao longo de três meses, sendo um encontro em grupo por semana e, em seguida, explicou que a OPC se configura como um trabalho de autoconhecimento para além das descobertas relacionadas à vida profissional.

Primeira sessão

O objetivo do primeiro encontro foi fazer a apresentação do projeto para os participantes do grupo e realizar a entrevista inicial. A metodologia empregada foi uma entrevista semiestruturada guiada pela indicação de que cada um se apresentasse, levando em conta três principais perguntas norteadoras: 1) Histórico de vida na dança e no trabalho; 2) Importância e significado da dança e do trabalho na vida; 3) Expectativas para a OPC. Os orientandos, então, se apresentaram:

Nícolas, 25 anos, fez curso de gastronomia por encontrar relação dessa profissão com a arte, porém, não se encontrou na área. Atualmente está cursando publicidade. Disse que começou a dançar em festas de 15 anos e então se encontrou na cultura das danças urbanas. Nas palavras dele: “a dança faz parte do que eu sou, traz minha identidade e essência. Trabalho é realização, o que para mim é agregar culturas”. Quanto às expectativas para o projeto de OPC, disse que tem uma produtora cultural e que quer torná-la grande e fazer o grupo de dança ser reconhecido nacionalmente. Encerrou sua fala dizendo “não me considero um dançarino profissional, mas sim um profissional da dança”.

Jenifer, 20 anos, está no segundo ano de psicologia e trabalha no *shopping*. Disse que dança desde os dois anos de idade; por ser de Salvador, a cultura da dança é muito forte na sua região. Contou que já dançou *ballet*, *jazz* e foi medalhista de ginástica. Se identificou como muito elétrica para o *ballet* e então entrou no *street*, porém, disse que sentiu que não estava mais crescendo na escola de dança onde estava fazendo aula e parou de dançar. Nas palavras dela: “voltei para a dança faz três meses; para mim foi terapia. Na dança, encontrei parte de mim”. Disse que seu sonho de profissão é fazer um centro de bem-estar, agregando psicologia, nutrição, dança. Quanto às expectativas, falou em unir o grupo e se entender melhor.

Wagner, 20 anos, analista na em uma empresa de telemarketing, faculdade de administração. Disse que dançava em uma academia, frequentava competições de dança e que já deu aula. Contou que, em 2015, decidiu seguir carreira de dançarino, porém não foi muito aceito pela família, que é muito rígida e cujo pai é japonês, com alguns médicos e engenheiros. Nas suas palavras: “a dança conecta as pessoas de um jeito que a gente não compreende totalmente. Acredito em energia, em crescimento espiritual e tenho um compromisso com o grupo de dança”. Sobre seu futuro, disse que tem vontade de ter dinheiro e carros, mas ao mesmo tempo não sabe o motivo disso. Quanto às expectativas, disse que busca crescimento e conhecimento, tanto individual quanto coletivo.

Kaio, 24 anos, cursa biologia, que segundo ele é mais um *hobby* do que uma carreira que quer seguir. Disse que jogava futebol no passado e tinha uma expectativa de sua família quanto a uma carreira internacional jogando futebol, porém, decidiu seguir o caminho da dança, que hoje é sua profissão e o sustenta. Contou que tem uma empresa, que promove aulas de dança *on-line*. Nas palavras dele, “A dança faz parte da vida, ela ajuda a entender minha personalidade e vice-versa, me ajuda a me sentir vivo e a ajudar outras pessoas”. Quanto às expectativas, disse que busca encontrar caminhos que o ajudem a enxergar outras coisas e a chegar em outros lugares. Comentou também que é uma pessoa sistemática.

Mariana, 24 anos, estudante de educação física. Disse que dança desde pequena, que sua mãe é bailarina e sempre dançou nas escolas. Contou que seu sonho era entrar num

grupo de dança. Nas palavras dela: “A academia de dança que frequento, para mim, é um lugar tóxico. Aqui é família”. Contou que trabalha com o pai com educação física e que seu sonho é dançar com crianças com deficiência, disse também que se interessa pelo lado comercial e performático da dança, mais do que o ensino em si. Quanto às expectativas, disse que espera uma maior conexão no grupo e também quer se abrir.

Karen, 20 anos, dá aulas de dança e é estudante de educação física. Disse que a dança sempre esteve presente na sua vida, que sua mãe também dança e que no começo ela só ia na dança, mas não era apaixonada. Nas palavras dela: “a paixão começou na academia de dança que frequento, lá descobri a melhor maneira de me expressar”. Disse que também dança *jazz*, mas não pensava em seguir carreira de dança, era mais um *hobby*. Contou que estava muito confusa no ano passado, quanto ao que prestar de faculdade e disse que entrou no grupo de dança e descobriu como seu corpo dança e como ela se expressa. Seu sonho é conciliar treino e dança. Quanto às expectativas, falou que gostaria de clarear as ideias e reforçar a conexão com o grupo.

Nelson, 25 anos, percussionista, trabalha na portaria de uma escola de dança. Iniciou sua fala dizendo que sua relação com a dança vem de berço, pois sua família é da dança e da música. Entre a música e a dança, escolheu a dança depois que começou a frequentar baladas *hip hop*. Nas palavras dele, “a dança é minha paixão, eu estava na aula de dança e também não, conversando com as pessoas sobre dança em todos os momentos”. Disse que tinha vontade de dar aula, mas que não gostou quando trabalhou com isso, pois, segundo ele, “sou uma pessoa fria, grossa e sem paciência”. Quanto às expectativas: disse que quer abrir mais sua mente com a dança, pois tem uma relação bipolar com ela. Encerrou sua fala dizendo que se autossabota.

O encontro foi encerrado pela fala da orientadora, agradecendo as apresentações e dizendo que os três meses de OPC seriam divididos em dois principais blocos: um primeiro, respectivo ao conhecimento de si, de suas escolhas, gostos e desejos; e um posterior, respectivo à vida profissional, carreira e planos futuros. Neste encontro, não estavam presentes dois orientandos, conforme eles iniciaram o processo de OPC, foi pedido para que se apresentassem da mesma forma que os demais. As primeiras impressões geradas após o primeiro encontro foram que o grupo se mostrou muito unido, com amizades bem estabelecidas e uma forte rede de apoio de seus integrantes. A grande maioria dos participantes apresentou queixas e críticas quanto ao modelo de escola de dança que já tiveram contato anteriormente. Além disso, depois de todas as apresentações, todos batiam palma para a fala uns dos outros.

Segunda sessão

O objetivo do segundo encontro foi trabalhar corporalmente a interação do grupo, levantando questões como: identidade, manejo de tempo, pandemia, momento de escolha, medos e ansiedades. A metodologia empregada foi a *Técnica dos modos diferentes de andar*, na qual foi orientado que os participantes andassem de formas e ritmos diferentes conforme os comandos verbais. Depois da movimentação corporal, os orientandos se reuniram em duplas e conversaram a partir de algumas perguntas norteadoras, como: com o que se identificou? O que isso diz sobre você? Como foi o manejo do tempo do caminhar? Como foi fazer isso em grupo e como seria sozinho? Algum tipo de andar te despertou medo, ansiedade? No final, em roda, foi discutida a dinâmica e as percepções ampliadas para a vida como um todo.

A técnica se iniciou com uma música ambiente e a solicitação de que os orientandos iniciassem a caminhada. Eles começaram a andar no ritmo da música, alguns se cumprimentaram. A estagiária orientou que cada um focasse no seu processo individual de caminhar. Então, para o aquecimento da dinâmica, foi solicitado que andassem em uma perna só. Eles andaram de forma estilizada e dançando em uma perna só. Comando (1): andar para trás. Alguns se esbarraram. Comando (2): andar como se tivesse um obstáculo na sua frente. Todos reduziram o ritmo da caminhada, alguns deitaram no chão. A orientadora disse que esse obstáculo poderia ser físico ou não, que às vezes são encontrados obstáculos na vida que não são físicos. Eles mudaram a forma de caminhar, tornaram suas expressões mais sérias e focadas. Comando (3): seguir uma pessoa. Muitos começaram a seguir outros na sala. Comando (4): caminhar cantando. Comando (5): caminhar com uma alteração física. 1) mancando, 2) atrapalhado, 3) com dor de dente, 4) tropeçando. A orientadora disse que essa também era uma situação que podia acontecer na vida, em seguida, questionou como é que eles se sentiam e caminhavam quando estavam com dor ou lesões. Comando (6): andar distribuindo coisas 1) folhetos, 2) flores, 3) plano secreto, 4) tesouro. Eles interagiram uns com os outros, entregando e recebendo as coisas, inclusive entregaram coisas e interagiram com a estagiária durante a dinâmica. Comando (7): andar sobre superfícies e texturas 1) água, 2) barro, 3) asfalto, 4) frio, 5) algodão, 6) cola. Comando (8): andar cumprimentando.

A técnica foi encerrada e a orientadora solicitou que se sentassem em duplas com a última pessoa que eles cumprimentaram para discutir alguns tópicos da dinâmica. Inicialmente, foi indicado que os orientandos conversassem sobre como tinha sido a dinâmica para cada um deles, em seguida, a estagiária indicou que conversassem sobre com qual tipo de caminhar eles mais tinham se identificado. Por fim, foi solicitado que se sentassem em roda para compartilhar o que tinha sido dito nas duplas. A orientadora iniciou a discussão em roda dizendo que a

dinâmica do encontro trazia alguns pontos principais para eles refletirem, como identidade, manejo de tempo, momento de escolha, medos e ansiedades.

Foi solicitado para que cada um deles compartilhassem com o resto do grupo qual foi o tipo de caminhar com que eles mais se identificaram e o porquê. Mariana disse que se identificou com o andar atrapalhada, pois ela é uma pessoa muito desastrada e disse também que o tropeçar foi difícil. Jenifer falou que ela também se identificou com o andar atrapalhada, disse que ela não é uma pessoa atrapalhada ou desastrada, mas que ela faz muitas coisas ao mesmo tempo e se atrapalha por isso. Kaio disse que se identificou com o andar tropeçando, já que ele já faz isso no dia a dia, ele acha divertido e disse que gosta de dançar assim também. Nícolas falou que se identificou com o andar na água, já que se identifica muito com o mar, gosta de surfar e se sentiu bem com isso. Wagner falou que se identificou com o andar na cola já que ele se encontra em uma fase mais introspectiva. Karen disse que se identificou com o andar no algodão, disse que não sabia o porquê, mas sentiu que estava “pisando fofo”. Nelson não estava presente na dinâmica do andar, ele chegou na hora do debate e então a orientadora perguntou como é que ele andava na rua e como sentia o seu caminhar, ele respondeu que anda de forma pesada.

A estagiária encerrou o encontro dizendo que cada modo de andar refletia uma forma diferente de manejar o tempo e da mesma forma que algumas atividades ou estados psicológicos refletiam a forma como eles poderiam organizar o tempo.

Terceira sessão

O objetivo do terceiro encontro foi trabalhar o processo individual de escolha, o conflito em relação à escolha de uma maneira de ser, através de algo do ser e fazer. A partir disso, objetivou-se proporcionar uma reflexão sobre o passado, presente e futuro, buscando uma integração do tempo fundamental no tempo de escolha. A Metodologia Empregada foi a Técnica de viagem ao passado, presente e futuro. Para a realização da técnica, foi preciso orientar que todos se deitassem na sala, colocar uma música instrumental de fundo e conduzir um processo de relaxamento com uma viagem ao passado. As sugestões para guiar o relaxamento foram: imagine-se criança – do que gostava de brincar? Como eram as brincadeiras? E quando entrou no colégio? Você se lembra de pessoas importantes? Qual profissão você gostava? E quando foi crescendo, do que mais gostava? Quais acontecimentos foram marcantes? Você chega no ensino médio, como se sente? Você sabe que profissão seguir? Como foi esse processo de escolha? E com seus colegas, você conversa ou discute?

A partir desses questionamentos, a orientadora conduziu os participantes do grupo para que dançassem com esses sentimentos. Depois, foi orientado que se sentassem e continuassem

dançando. Os comandos seguintes foram: “agora imagine-se no futuro daqui cinco anos, o que você estará fazendo? Estará se preparando para um próximo passo importante na sua vida? Qual será? Já está trabalhando? Como é o seu trabalho? Você gosta? E daqui dez anos?”. A partir desses questionamentos, a estagiária conduziu que ficassem em pé dançando, até retornar ao estado deitado. Depois, foi solicitado que se sentassem em roda para compartilhar como foi a experiência de cada um.

Estavam presentes, além dos sete participantes mencionados, Naiara e Hugo: os dois orientados que chegaram depois de iniciada a OPC, que se apresentaram: **Naiara**, 18 anos, estudante de Produção Cultural, dança desde os três anos. O primeiro trabalho remunerado dela foi com dança, em 2019, como *cheerleader*. Para ela, a dança é “quem eu sou”. Quanto às suas expectativas para o processo de OPC: “As minhas expectativas são de me encontrar cada vez mais no quesito profissional, pois para viver disso não vale só o lado artístico, é uma somatória”. **Hugo**, 24 anos, trabalha em um restaurante, dança desde criança em um projeto social de sua cidade natal. Veio para Bauru, pois ganhou uma bolsa em uma academia de dança e então procurou emprego na cidade para se sustentar. Quanto às suas expectativas para a OPC, pretende se encontrar, se desenvolver pessoalmente e profissionalmente.

Depois de aplicada a técnica e da apresentação dos dois participantes recém-chegados, a orientadora informou que a dinâmica dizia respeito a temáticas como a história de cada um, o conflito em relação à escolha de uma maneira de ser e como era importante reconhecer a própria história e se lembrar do passado para construir o próprio futuro. Foi solicitado que compartilhassem com o grupo suas experiências individuais.

Nelson e Mariana disseram que gostaram muito, mas que ficaram perdidos algumas vezes com os comandos. Kaio disse que sentiu o processo de começar deitado e ir levantando conforme os comandos como o processo de crescer e que quando retornou para o chão se sentiu mais maduro. Wagner disse que sentiu isso também, mas não no sentido de estar maduro; para ele, foi como o processo do nascer, crescer e viver. Falou também que a dinâmica fez lembrar um ditado: “do pó viestes e ao pó voltarás”, pois ele começou deitado no chão e voltou para isso, o que, segundo ele, gerou uma tristeza. Nas palavras de Wagner, ele se perguntou “por que a gente tem que viver essa vida dessa forma? No final a gente não sabe de nada”. A orientadora perguntou se ele saberia responder a essa pergunta e ele disse que acreditava numa evolução espiritual. Naiara disse que achava legal viajar e pensar sobre o futuro. Kaio falou que prestou atenção ao fazer o movimento de acordo com o que estava pensando e sentindo.

A partir dessa discussão, a estagiária comentou que cada um se entende como uma pessoa que se move no tempo, que tem uma história e pode construir um futuro, de acordo com as próprias expectativas, e por isso é importante a visão de totalidade: de que a escolha da

profissão não ocorre aleatoriamente, mas está inserida em um projeto de vida desde que a pessoa nasce. Com base nisso, o encontro foi encerrado com a pergunta “quem fui eu, quem sou e quem serei?”. Os orientandos responderam individualmente:

Wagner: “Eu fui uma criança alegre, desencanada, aproveitei bastante. Hoje eu ainda sou, mas é menos, fico mais encanado com certas escolhas. Pretendo continuar sendo essa pessoa, essa é a minha essência”.

Mariana: “Eu fui muito feliz, vivi numa casa com bastante natureza, gostava de pôr música e dançar quando eu era criança. Mas meu pai saiu de casa e hoje eu não vejo mais ele, foi difícil. Hoje eu entendo melhor. Hoje estou encontrando minha luz, que, por muito tempo, eu perdi e eu pretendo ser assim”.

Kaio: “Sempre fui alegre, tive amizades, sempre fui competitivo, cresci em chácara, estive próximo da natureza. Na adolescência foi um período difícil, mas isso é com todo mundo, normal, é um período de descobrimento. O fato de estudar biologia e ser artista me traz uma paixão pela vida. Pretendo continuar vivendo leve”.

Nelson: “Quando eu era criança, eu era inocente, mas comecei a sair com meu pai (que é músico) e minha inocência foi embora. Eu vi coisas que jamais imaginava. Desde então tenho noias pesadas, como o Wagner, me pergunto o porquê, por que... Quero recuperar o que já tive, não sei como, tenho meu lado obscuro”.

Naiara: “Quando era criança, eu era extrovertida e sonhadora. Meu nome diz isso. Sonhei de uma forma ingênua. Continuo sonhadora, mas meus sonhos na cabeça me deixam ansiosa, gosto de criar histórias na cabeça, mas às vezes isso me atrapalha, já tive crises. Semana passada eu tive uma crise dirigindo e não consegui. As crises vêm em momentos importunos. Hoje eu sou mais introvertida. No futuro, eu não sei, fico sonhando”.

Karen: “Sempre fui apegada a amizades, sempre fui muito perdida, o que me tornou impulsiva, isso me machucou na adolescência. No cursinho, eu estava indecisa com o que queria fazer. Em casa sempre teve muito conflito, meus pais separam e voltam, não sou próxima da minha mãe, sou afetiva e emotiva e minha mãe não. Eu, minha mãe e minha irmã estamos indo numa psicóloga para lidar com isso. Antes eu pensava que eu odiava a minha vida e a minha mãe, isso criou uma ferida no meu coração. Coisas felizes eu lembro pouco. Já fui muito existencialista e já aceitei que coisas espirituais não têm resposta. Quero ser feliz”.

A orientadora encerrou as falas comentando que alguns encontros mobilizariam angústias e sentimentos não tão prazerosos, mas que isso era importante para o processo de curar feridas. Para sintetizar o encontro, a estagiária utilizou a metáfora da ferida para dizer que feridas levam tempo para serem curadas, e requerem atenção, para não abrirem e não ficarem maiores. Além

disso, falou que nenhuma escolha se faz de uma hora para outra, de forma repentina, mas sim com tempo e que a escolha da profissão, o caminho e carreira de cada um é um processo que vem se formando desde a infância e por isso é importante olhar para o passado para construir o futuro com maior consciência de si mesmo.

Quarta sessão

O objetivo do quarto encontro foi trabalhar a identidade vocacional e ocupacional. Além disso, este encontro visou levantar as atividades que cada um gosta de executar. Com base nisso, pretendeu-se discutir os sentimentos relacionados com essas atividades; auxiliar e discriminar os diferentes vínculos estabelecidos com as diferentes atividades e levar os participantes a se conhecerem melhor por meio da conscientização de seu cotidiano. A metodologia empregada foi: *Técnica do gosto e faço* dividida em duas partes: (1) Corporal, se movimentando no espaço com a sala dividida em quatro quadrantes. (2) Curtigrama individual, numa folha de papel com caneta para escrever.

Para a realização da primeira etapa da técnica, a sala foi dividida em quatro espaços com uma sinalização do nome do espaço em cada um deles (1. gosto e faço, 2. não gosto e faço, 3. gosto e não faço, 4. não gosto e não faço). A orientadora solicitou que as pessoas se posicionassem no curtigrama presente nos quadrantes conforme a atividade que fosse dita: *hobbies*, trabalho, organização, atividades obrigatórias, ver os amigos, tempo livre, tempo com família, tempo sozinho, cuidar de si. Na segunda parte, foi solicitado que fizessem o curtigrama individual. Depois de preenchido o curtigrama, a estagiária orientou que falassem sobre cada um deles, pensando na organização do tempo, levando em conta as atividades que são: delegáveis, indelegáveis, postergáveis e descartáveis.

Na discussão que seguiu a atividade, algumas falas registradas foram: Kaio: "interpreto tudo como positivo, coisas indesejáveis estão no 'gosto e faço'". Naiara: "tem mais no 'gosto e faço'. Gosto muito de fazer compras. Organização odeio". Karen: "é descartável pensar demais sobre o passado e o que já me machucou. Odeio esperar, me dá ansiedade". Nelson: "no 'gosto e faço' são *hobbies*, no 'não gosto e faço' é o trabalho, estou lá pelo dinheiro. Meu pai tem deficiência: não têm os rins, tenho que comprar os remédios e odeio. Eu não quero mais tocar. Eu ficaria bêbado todo o dia, mas não fico. Não me vejo numa faculdade, não gosto de estudar, na escola passei no chute. Fazer exercícios pra ficar bem eu não curto, já estou bem". Hugo: "eu acho que tenho um problema aqui: tem mais 'gosto e não faço', no meu curtigrama. Não tenho cachorro e não passeio, mas gostaria de ter um cachorro. Não faço o que gosto por tempo ou trabalho, é mais o fator tempo que me atrapalha. No 'gosto e faço' são as prioridades. Não 'gosto e faço': trabalhar no restaurante que trabalho e não gosto. Dívidas eu faço bastante e não gosto. Não

gosto e fico irritado, acaba acontecendo. Eu tinha muito uma coisa de agradar as pessoas para gostarem de mim, mas percebi isso e mudei. Não gosto de pressão e cobrança. Recebi uma promoção no trabalho, mas não recebi aumento, minha situação não melhorou. Pedi as contas e fizemos um acordo, ele vai me mandar embora. Sou muito de sentir o que devo fazer e faço". Mariana: "quando saio daqui penso em tudo que poderia falar e não consigo me expressar na hora".

Quinta sessão

O objetivo do quinto encontro foi aquecer o grupo para o tema das profissões, permitindo que tomem contato com sua percepção de cada profissão através da *Técnica do caminhar profissional*. Através dessa metodologia, foi solicitado que o grupo caminhasse pela sala como: um médico, um jornalista, uma professora, um empresário, um psicólogo, um publicitário, um administrador, um biólogo, um educador físico, um produtor cultural, um músico e um dançarino.

A dinâmica foi iniciada com os comandos da orientadora: pedindo que caminhassem como (1) um médico – todos andaram rápido; (2) jornalista, professor – andando com coisas na mão; (3) empresário – andaram rápido, com maletas ou celular na mão; (4) psicólogo – Jenifer andou solta, como si mesma, os outros a observaram; (5) publicitário – Nicolas andou de forma observadora; (6) administrador – Wagner andou de forma confortável; (7) biólogo – todos olharam para o Kaio e andaram de forma observadora, anotando coisas; (8) educação física – andaram fazendo exercício, arregaçando as mangas da blusa, fazendo força; (9) músico – caminharam dançando, ouvindo música; (10) dançarino – caminharam dançando.

Depois a aplicação da técnica, a estagiária orientou que se sentassem em roda e iniciou a discussão perguntando se havia algum jeito diferente de caminhar para cada profissão. O grupo respondeu de forma consensual que não, mas que havia uma forma específica de se portar. Kaio comentou que acredita que a única pessoa que anda diferente é o dançarino, pois anda dançando, usou exemplos de quando ele vai ao mercado ou ao *shopping*. O restante do grupo comentou que sempre anda dançando, deram exemplos, deram risada e se identificaram com os relatos uns dos outros. Jenifer comentou que quando pensou em caminhar como um empresário, pensou no seu pai, que é empresário, e que tem dois celulares e sempre está mexendo nos dois. Nicolas comentou que acreditava que apenas os artistas têm uma forma específica de andar. Naiara comentou que ser dançarina é sempre dançar quando se tem música. Mariana disse que às vezes ela canta uma música e começa a dançar com essa música. Nicolas falou que existem profissões que te limitam, de ter tatuagem, por exemplo, e que na arte tanto faz o que você é, você pode se expressar. Hugo comentou que "de uma maneira subjetiva, a gente liga as coisas, a respeito do caminhar profissional de cada um, mas essa ligação não é

consciente”. Wagner comentou a respeito das restrições de cada profissão que são impostas pela sociedade, disse que acredita mais na conduta específica de cada profissional do que de fato no caminhar, por exemplo, um médico fumante é algo contraditório.

A discussão se centralizou em torno da temática dos estigmas e a orientadora perguntou o que o grupo pensava a respeito de profissões que exigem que “a pessoa se coloque em uma caixa” e perguntou como se sentiriam nesse lugar. De modo geral, as respostas convergiram no sentido da existência de um código de conduta de cada profissão, necessário para que exista um ambiente de trabalho sério. O grupo disse que o profissional sério deve ser respeitoso e ético e que também não conseguiriam estar em um lugar em que os valores não batem com os próprios valores. Alguns comentaram que acham sem sentido o preconceito de não poder ter tatuagem ou *piercing* em certas profissões. O debate do grupo foi caminhando para uma crítica ao moralismo, sobre certas roupas que mulheres não devem usar em ambiente profissional, ou sobre certas formas de expressão que não são bem-vistas (como tatuagem). A estagiária os induziu a refletir sobre a noção de norma, quem é que constrói as normas, em prol do que elas são feitas e o dualismo existente quando algo é visto como normal e o que difere disso é desviante ou errado. O debate foi encerrado pela fala da orientadora, dizendo que as reflexões proporcionadas pela dinâmica poderiam ser usadas para o grupo refletir sobre os lugares que querem estar ou não, com seus estigmas, expectativas e rótulos.

Sexta sessão

O objetivo do sexto encontro foi trabalhar a temática de projeto de vida, auxiliando o grupo a imaginar alguns tipos de atividades profissionais que gostaria de desempenhar. A metodologia empregada foi a *Técnica das atividades profissionais*. Para a realização da dinâmica, foi entregue uma folha para o grupo com as atividades e a orientadora deveria dar os comandos das três etapas da técnica: (1) solicitar que assinalem, individualmente, quais atividades cada um poderia desempenhar sentindo-se bem. Em seguida, (2) solicitar que os participantes listem, para cada item assinalado, aquelas profissões que acham que envolveria esse tipo de requisito. Por fim, (3) solicitar que escolham três requisitos que cada um gostaria de desenvolver e explicar por que se sentiriam bem atuando dessa forma.

Quando todos finalizaram as duas primeiras etapas, foi solicitado que cada um falasse e apresentasse para o grupo, de forma individual, a terceira parte da atividade.

Hugo: “As atividades que assinalei que mais gostaria de fazer foram: trabalho em equipe, como numa companhia de dança, gosto de construir coisas com as pessoas; trabalho com a natureza: penso em fazer engenharia ambiental, gosto da ideia; ajudar as pessoas, em uma ONG, por exemplo, algo social, com crianças carentes e arte, por exemplo, foi assim que eu comecei a dançar”.

Nícolas: “A primeira coisa que me vem à cabeça quando penso em publicidade é ‘convencer pessoas’, não gosto tanto disso, vejo o artístico dentro da publicidade, quero trabalhar ao ar livre, em equipe e quero mudar o mundo. Tudo isso através da publicidade”.

Mariana: “Assinalei as atividades que permitam trabalhar em qualquer lugar, não gostaria de trabalhar em um lugar muito fechado, como *personal trainer*, por exemplo, que circula e também trabalho a mão livre, que pensei na arte como um todo. Também gostaria de trabalhar ao ar livre”.

Naiara: “Gostaria de trabalhar em movimentação em ambiente fechado, pensei na dança; gostaria também de trabalhar em mais de um lugar, pensei que eu gostaria de trabalhar em vários países, viajando o mundo, tenho muita vontade de viajar a trabalho. Gostaria de trabalhar com traje informal também. Apesar de estar fazendo o curso de produção cultural, não tenho nada na cabeça do que fazer com ele, mas tem me ajudado bastante com a dança. Eu só estou fazendo o curso, realmente quero trabalhar com dança”.

Karen: “Eu gostaria de trabalhar com atendimento a pessoas, ajudando, através de educação física, dança, fisioterapia. Gosto muito de trabalhar para as pessoas. Prefiro trabalhar em equipe, gosto também de criar e imaginar”.

Kaio: “Trabalhar em equipe está muito em comum entre nós que somos um grupo, e isso sempre esteve presente em mim, desde o futebol, agora mais forte com o grupo de dança. Eu gostaria de transformar o mundo com a dança e a biologia, passando informação. Gosto de trabalhar na natureza também”.

Nelson: “Gostaria de trabalhar ao ar livre, como artista, *boy*, poetas. Gosto de atividades que possibilitem roupa informal, por exemplo, como músico, já fiz muito isso, estou saturado, mas trabalharia de novo com a música. E eu também faria execução gráfica, gosto de desenhar carro, usar o *autocad*”.

Wagner: “Estou me sentindo um intruso. Tenho duas linhas de pensamento: a atual: que faço minha faculdade para conseguir o diploma, ter uma renda boa e em contrapartida, eu carrego um sentimento artístico. É o que me mantém equilibrado. Lá dentro da empresa que trabalho, eu penso, escrevo, escrevi duas músicas na semana passada. Eu assinalei: trabalho em equipe, convencer pessoas no intuito de melhorar, horário livre, que faz parte do trabalho de um gestor de qualidade”.

A folha entregue aos participantes do grupo está na imagem (1) a seguir:

Imagem 1 - Folha da orientanda Karen

Técnica das atividades profissionais

Assinale quais destas atividades você poderia fazer sentindo-se bem:

- atendimento a pessoas Educador físico, fisioterapeuta, res chef de cozinha
- movimentação em ambientes fechados chef de cozinha, recepcionista
- trabalho com as mãos
- trabalho em equipe diretor de dança
- ligado a instituição chef
- que envolva instrumento de precisão
- organização e sistematização de publicações
- pequenos movimentos manuais precisos
- que permita trabalhar em mais de um lugar profissionais ~~nome a domicilio~~, professor de dança
- que exige compreensão verbal professor
- horário fixo professor, atendente
- que envolva desenho à mão livre
- desenvolvida em ambientes fechados administrador
- que exija estar bem vestido
- convencer pessoas publicitário, advogado
- atendimento a pessoas necessitadas Educador físico, médico
- trabalhar sozinho
- execução gráfica rica em resultados
- por conta própria - autônomo professor de dança, advogado
- manipulação de substâncias
- uniformizado advogado, médico,
- horário livre atendente, recepcionista
- que permita traje informal
- imaginar coisas novas publicitário, designer
- ajudar pessoas arear da saúde
- que auxilia a transformação do mundo
- ao ar livre professor, yoga, esportista
- ligado a construção
- direto com a natureza
- que exija responsabilidade e decisão

Fonte: Elaboração própria

Sétima sessão

O objetivo do sétimo encontro foi trabalhar o processo de escolha e plano de carreira, proporcionando um encontro de conexão com o que já foi trabalhado e abrir margem para o próximo encontro. A metodologia empregada foi: (1) *Técnica das frases para completar*, (2) *Técnica da escultura*.

(1) *Técnica das frases para completar*

Objetivo: auxiliar no diagnóstico da situação do orientando sobre sua possibilidade de escolha. A técnica consistiu em entregar a folha das frases para completar para cada um preencher individualmente e apresentar a atividade da seguinte maneira: "Esse material o ajudará a se conhecer melhor, a pensar mais em você mesmo e nas coisas que fazem parte do seu mundo. É importante que você seja sincero e espontâneo ao preencher a folha". As frases foram três: (1) Se não estudasse... (2) Acho que poderei ser feliz se... (3) Eu...

(2) Técnica da escultura

Objetivo: trabalhar a questão de moldar e ser moldado, escolher para o outro e deixar-se ser escolhido. Para a realização da técnica, foi necessário: pedir que escolhessem duplas; explicar que seria feito um trabalho de escultura, em que um seria o escultor e o outro a massa que seria trabalhada; solicitar que a massa relaxe o corpo, sentindo-se mole e solto, como uma massa de olhos fechados. O escultor deveria começar a esculpir, mexendo no corpo do colega que deveria aceitar todos os movimentos. No fim, a massa deveria abrir os olhos e olhar a forma. Ao final da técnica, os participantes deveriam comentar o sentimento despertado em cada situação, em qual se sentiram melhor e qual era a dificuldade. Após a dinâmica, a orientadora deveria questionar a influência das famílias, expectativas, impeditivos das escolhas, qual a imagem que o outro tem de você? Como você se expressa no mundo?

O encontro se iniciou com a primeira técnica das frases para completar. A orientadora pediu para que cada um preenchesse a folha conforme os comandos da técnica. Conforme o grupo ia preenchendo a folha, a estagiária comentou sobre o processo individual dos participantes do grupo: alguns ainda não demonstraram clareza de seus desejos para o futuro e nem um caminho tão consolidado, enquanto outros já tinham suas formulações mais concretas para si mesmos. Ao final da primeira atividade, pedi que compartilhassem com o grupo um pouco do que tinham escrito na folha.

Hugo: “Eu já estou vivendo a arte, pensar no futuro é algo que me dá gatilho, agora é o momento de construir para onde caminhar, isso me ajuda a entender quem eu sou.”.

Nícolas: “Tenho questões emocionais muito fortes na minha cabeça, traumas da infância, não gosto e não quero morar em Bauru.”

Wagner: “Não acho que a vida pode ser tratada com comparações, não tem problema nenhum eu ir na minha *vibe* e cada um na sua, é preciso saber agradecer. Estou feliz agora que consigo entrar mais cedo e sair mais cedo do trabalho para poder estar aqui”.

Depois das falas, o grupo foi conduzido para a segunda dinâmica. Ao fim da técnica 2, a orientadora perguntou se eles tinham preferido ser a massa ou o escultor. Naiara, inicialmente, falou que gostou de ser a massa, mas depois trocou de ideia e disse que não gostou de nenhum dos dois, depois trocou de ideia novamente e disse que prefere o equilíbrio. Karen disse que gostou de ser a massa, pois gosta de ser levada, mas depende do momento e da atividade. Wagner disse que preferiu ser a massa, pois acha mais fácil de ser direcionado. Jenifer falou que gostou de moldar, que foi mais fácil para ela, mas que prefere o equilíbrio. Nícolas disse que ficou na dúvida, gostou de moldar, porém sentiu resistência da sua dupla, o que tensionou o processo. Kaio disse que gostou mais de moldar já que gosta muito de criar e viajar. Hugo

falou que gostou de moldar, pois achou legal de olhar a forma. Com base nas falas, o encontro foi encerrado com a estagiária dizendo que, apesar das características individuais de cada um, desejos, sonhos e planejamentos, nem sempre eles estão moldando a própria vida e o próprio futuro. Foi dito também que a segunda dinâmica falava bastante sobre a questão de liderar ou seguir e como cada um se identifica nessas posições.

Oitava sessão

O objetivo do oitavo encontro foi trabalhar um plano de ação com a temática “o que eu quero e o que fazer para chegar lá?”. A metodologia empregada foi: (1) *Técnica do relaxamento*: “imaginar a si num momento agradável de trabalho”; (2) *Mapa de objetivos*.

A primeira dinâmica de relaxamento com o grupo durou em torno de dez minutos. A orientadora solicitou que todos se deitassem de forma relaxada no chão, colocou uma música tranquila e guiou que iniciassem algumas respirações mais profundas, soltando as tensões do corpo. Conduziu alguns alongamentos do grupo deitado, para que relaxassem ainda mais e iniciou a visualização do relaxamento dizendo para se imaginarem em um momento agradável no futuro, poderia ser em dez, 20 anos. A orientadora foi gerando questionamentos da imagem mentalizada por cada um como: você está sozinho? Com família? Está num ambiente de trabalho? Como é o seu trabalho? Como é a sensação de se sentir feliz e realizado? Em seguida, foi solicitado que se sentassem e compartilhassem com o grupo a visualização que fizeram.

Jenifer: “Me imaginei rica, indo ver minha empresa sozinha, com foco na minha carreira e com um carrão.”

Mariana: “Me imaginei trabalhando com crianças em uma escola ou com dança, tendo dinheiro suficiente para viajar.”

Karen: “Me imaginei mãe, com a empresa que a gente vai construir, trabalhando com dança.”

Kaio: “Me imaginei trabalhando em um estúdio grande, com as coisas acontecendo, fazendo ligações, meio empresário e ao mesmo tempo dando aula, voltando para casa com a minha família, assistindo TV. Também me vi em um laboratório.”

Hugo: “Eu imaginei um cenário, em um final de semana, numa praça, me vi sozinho, me senti bem, fazendo o que eu gosto, arte presente na minha vida. Me senti bem equilibrado.”

Naiara: “Me vi em outro país, indo para o trabalho, de fone, me imaginei sozinha, chegando de um estúdio de dança, numa cidade grande.”

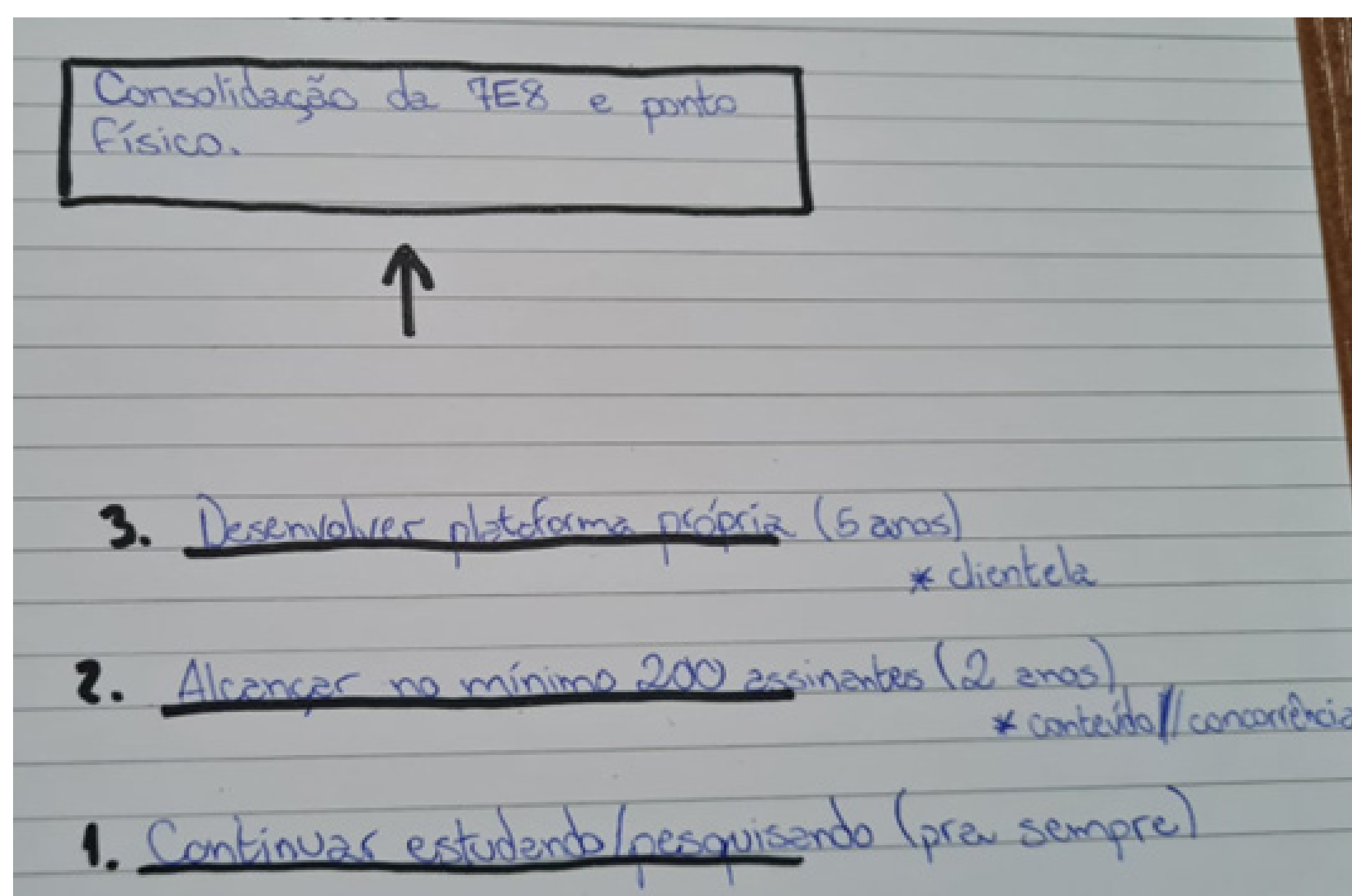
Depois que todos compartilharam suas visualizações, foi iniciada a segunda dinâmica. A orientadora disse que cada um deles deveria escolher um objetivo que eles gostariam de

realizar para chegar na visão da dinâmica 1 e que fizessem um mapa de objetivos colocando uma meta em um quadrado da folha que foi entregue, listando as ações necessárias para chegar nesse objetivo, apontando prazos e possíveis situações adversas. Os orientandos terminaram de preencher a ficha, a estagiária comentou individualmente com cada um deles seus mapas de objetivos e encerrou o encontro dizendo que era importante que eles planejassem suas ações e que pensar nas etapas é uma atividade fundamental para formular planos e lidar com os questionamentos e angústias do processo.

Nesse encontro, o orientando Nelson deixou o grupo.

A seguir, é possível visualizar o modelo do mapa de objetivos, na imagem 2:

Imagem 2 - Plano de ação realizado pelo orientando Kaio



Fonte: Elaboração própria

Nona sessão

O objetivo do nono encontro foi trabalhar frustrações, consolidando um “Plano B” a partir da temática: “e se a carreira com dança der errado?”. Para tanto, foi empregada a metodologia da *Técnica de mímica das profissões*, através da qual foi possível apontar estereótipos e interpretações a respeito das profissões. Dessa forma, buscou-se levar o grupo a refletir sobre as mais diversas profissões e se algumas delas se enquadraria no plano B de carreira.

Para a realização da técnica, a estagiária orientou que o grupo fosse dividido em dois, com número par de pessoas. Cada um dos dois grupos deveria escolher uma profissão por pessoa que seria apresentada ao outro grupo. As profissões performadas pelos integrantes do

grupo foram: pintor, paraquedista, mecânico, caixa, cozinheira, salva-vidas, cientista, professor, arqueólogo, faxineira.

Ao final da atividade, a orientadora comentou um pouco a respeito das diversas profissões apresentadas pelo grupo e disse que elas poderiam estar presentes no plano B deles, caso o plano A, trabalhado no encontro do plano de ação, não desse certo. A estagiária concluiu o encontro dizendo que é importante refletir a respeito das adversidades que podem surgir no percurso profissional, assim eles podem se preparar, de alguma forma e lidar de maneira não tão penosa com as frustrações. Foi solicitado que o grupo compartilhasse o seu plano B com os demais integrantes.

Naiara: “Eu não tenho um plano B... mas na verdade tenho sim, estou dando aulas de inglês, tenho gostado”.

Hugo: “Penso sempre no plano B, ele é a minha realidade”.

Wagner: “Plano B: a empresa em que trabalho. O ideal não é viver nessa vida para sempre, eu gosto de acreditar no processo”.

Mariana: “Eu não sei se tenho um plano B. Terminando a faculdade, queria sair daqui, trabalhar com dança, mas a educação física e a dança andam juntas, então eu poderia trabalhar com educação física como um plano B, com crianças, caso a dança não dê certo”.

Kaio: “Eu vivo o plano A e o plano B. Penso já faz tempo em outros planos se não der certo a dança e no que eu vou ser. O plano B é a própria empresa que estou construindo”.

Karen: “Na minha cabeça, eu acho que sou muito nova para pensar nisso, ano que vem posso estar diferente. Não quero dar aula de dança para sempre, esse tem sido meu plano B. Eu poderia também trabalhar em academia, usar a educação física como um plano B”.

Nícolas: “Quando fui para Curitiba, visualizei algo que quero lá que é reconhecimento. Estou num conflito. Meu plano A era a cozinha, nunca me identifiquei totalmente com a dança, então esse era meu plano B, a empresa que estou construindo seria o plano C. Estou perdendo o brilho com o audiovisual. Atualmente meu plano A tem sido ficar em paz”.

O encontro foi encerrado com a orientadora dizendo que era interessante ver como os planos A e B deles estavam conectados e que muitos já estavam colocando em prática no momento.

Décima sessão e o encerramento

O objetivo do décimo encontro foi realizar o encerramento da OPC, através de uma *entrevista semiestruturada* de saída. Para tanto, foram realizados encontros individuais com os

orientandos, nos quais a orientadora conversou com cada um deles. Nessa entrevista individual, a estagiária solicitou que cada orientando falasse um pouco se julgou que a OPC atingiu suas expectativas colocadas no início do processo. Para a obtenção dessa resposta, a orientadora lembrou, com cada um deles, qual tinha sido a expectativa colocada no primeiro encontro e foi feita uma retrospectiva do processo de cada participante, individualmente.

De maneira geral, todos responderam que a OPC atendeu às expectativas. A partir do que foi dito, individualmente, a orientadora formulou considerações a respeito do processo de cada participante e do processo de desenvolvimento grupal para levar no encontro com todos os orientandos. Sendo assim, a estagiária finalizou o processo de Orientação Profissional e de Carreira dizendo que imaginava que, ao fazer uma orientação com um grupo de dança, pensou que ajudaria os participantes a se desenvolverem na carreira de dança, seja como dançarinos, professores de dança, profissionais que realizam eventos de dança, entre outros. Porém, ao decorrer dos encontros, foi percebendo que todos do grupo se interessavam pela dança de forma profissional e por outras carreiras também. Em alguns casos, as outras carreiras se mostravam com uma importância maior do que a própria dança na vida dessas pessoas, e que o processo de orientação levou esses participantes a consolidarem um plano de ação para essas carreiras ou os sonhos relacionados a elas.

Por fim, a OPC foi encerrada com a fala da orientadora dizendo que o processo poderia gerar dúvidas nos participantes, e que a dúvida é importante e necessária, já que com ela surge a possibilidade de respostas.

Considerações finais

A Orientação Profissional e de Carreira possui a tarefa de auxiliar no processo de escolha, além de ajudar a compreender situações específicas de vida, na qual estão incluídos aspectos pessoais, familiares e sociais. No entanto, definir a melhor escolha para um projeto pessoal é algo que deve partir do orientando: é ele quem possui o conhecimento sobre si mesmo e seus interesses, além das possíveis dificuldades presentes em sua vida. No caso exposto, foi possível identificar ganhos importantes decorrentes do processo de OPC, visto que os participantes foram capazes de entrar em contato com suas próprias histórias de vida através das técnicas e discussões sobre autoconhecimento, permitindo a identificação de capacidades, sonhos, desejos, bem como as limitações e atividades em que eles não se enxergavam desenvolvendo ao longo da sua vida profissional. Também foi possível trabalhar a habilidade de escolha dos orientandos, de maneira a refletir sobre a escolha da carreira na área da dança ou em outras áreas.

O processo aqui em questão se revelou como um desafio para a orientadora, por dois principais motivos: (1) Realizar uma OPC em grupo requer a necessidade de estar atento ao desenvolvimento grupal, de forma a planejar dinâmicas e discussões que envolvam todo o grupo; e é preciso estimular e focar nos processos individuais de cada orientando. Nesse sentido, o grupo se manifesta como um conjunto de pessoas que têm interesses e características em comum (no presente caso: a dança, as amizades, a faceta artística dos membros) e, por outro lado, apresenta questões muito diversificadas: como idade, desejos pessoais, a história de vida e a personalidade de cada um. Alguns orientandos se apresentavam como pessoas mais introspectivas, enquanto outros, mais extrovertidos e falantes; certas pessoas demonstravam uma maior apropriação de seu processo de escolha e planejamento profissional, enquanto outras ainda estavam confusas quanto aos seus gostos e projetos pessoais. Além disso, (2) existe pouca literatura sobre OPC com a carreira da dança, logo, o projeto desenvolvido no estágio foi fruto de estudos sobre OPC com áreas não tradicionais e adaptação das técnicas para atividades corporais e lúdicas. Dessa forma, foi possível apresentar dinâmicas de expressão corporal e artística nos encontros com o grupo, entendendo que através dessa via os orientandos poderiam se conectar consigo mesmos e refletir a respeito de seu futuro e dos desejos profissionais.

Por fim, apesar dos desafios incutidos no processo, a OPC ocorreu de forma positiva, gerando questionamentos importantes para o futuro profissional e pessoal dos membros do grupo. Os orientandos relataram terem tido uma experiência de autodescobrimento, que gostaram muito, com grande potencial de transformação para alguns e possibilidade de se conhecer melhor, para outros. Sendo assim, coube à estagiária dar enfoque nas informações trazidas pelos próprios participantes para conduzir a dinâmica grupal e o desenvolvimento individual dos orientandos.

Referências

ALVES, D. P. B.; SILVA, L. L. M. Maturidade ou imaturidade na escolha da carreira. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 23-34, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a05.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional**: a estratégia clínica. 8. ed. Tradução de José Maria V. Bogart. São Paulo: Martins Fontes, 1991 [1979].

CAMPOS, R.; CAPPELLE, M.; MACIEL, L.; Carreira esportiva: o esporte de alto rendimento como trabalho, profissão e carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 18, n. 1, p. 31-41, 2017.

NARDI, A. E.; NETO, A. G. A. A.; ABDO, C.; SOUZA, F. G. M.; ROHDE, L. A. **Guia de saúde mental pós pandemia no Brasil**. 2020. Disponível em: <http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/12/Guia-de-saude-mental-pos-pandemia-no-Brasil.pdf#page=13>. Acesso em: 08 nov. 2021.

VALORE, L. A. Contemporaneidade, orientação profissional, psicanálise: articulação impossível? **Perspectivas em Psicologia**, v. 13, n. 1, p. 37-45, 2016.

Orientação Profissional Grupal com jovens em situação de conflito com a Lei

Gabriel Oliveira Mendes Correia

Thais Helena Ferreira da Silva

Marianne Ramos Feijó

O Grupo de Orientação Profissional (OP) e de Reflexões sobre Projetos de Vida *On-line* em instituição de cumprimento de medida socioeducativa (IMSE) do interior do estado de São Paulo, ocorreu semanalmente, de forma *on-line*, com a participação inicial de oito jovens com idade entre 16 e 20 anos, internados na IMSE. No total foram realizados nove encontros de uma hora e meia de duração. Toda a comunicação e respaldo se deu com a mediação da coordenadora pedagógica da IMSE que se mostrou motivada e sempre solícita às demandas do projeto.

O grupo teve como objetivos gerais: criar espaço de diálogo e de reflexão sobre projetos de vida e escolhas profissionais com um grupo de jovens que frequentavam o segundo ou o terceiro ano do Ensino Médio e cumpriam medida socioeducativa. Já os objetivos específicos consistiam em a) apresentar a OP como espaço de reflexão sobre projetos e escolhas de vida e profissionais; b) refletir sobre a importância dos estudos, da formação profissional, da renda e do trabalho na conquista da autonomia; c) fomentar a busca por informações sobre meios de desenvolvimento, de formação e de trabalho que lhes interessem, segundo critérios de escolha eleitos individualmente; d) discutir influências de histórias de vida, relações, família e sociedade nas escolhas; e) ampliar autoconhecimento, fortalecimento individual (resiliência) e explorar as forças e potencialidades individuais e sociais por meio do uso de práticas narrativas e colaborativas; f) refletir sobre aspectos pessoais e relacionais, habilidades, conhecimentos e interesses e g) planejar meios de desenvolvimento e de ampliação das possibilidades de escolha de vida.

Dessa forma, o projeto se estruturou da seguinte maneira:

Encontro	Eixo	Atividade Principal	Objetivo
Primeiro	Apresentação Autoconhecimento	<p>Separação em duplas para apresentação pessoal</p> <p>Verdadeiro ou falso sobre Psicologia</p> <p>Música predileta</p> <p>Carta para si mesmo</p> <p>Conhecimentos, expectativas e desejos: "O que vocês sabem de Op? Quais são suas expectativas com o processo? O que deseja aprender?"</p>	O primeiro encontro tem objetivo de formar vínculo, apresentar a OP e profissionais e iniciar discussões sobre autoconhecimento
Segundo	Autoconhecimento	<p>Recurso Narrativo Time da Vida (DENBOROUGH, 2018; BUTZLOFF; CARDOSO, 2020)</p> <p>Exploração da Rede Social Pessoal e funções (SLUZKI, 1997)</p>	Conhecer a Rede Social Pessoal – elencar as pessoas relevantes na vida dos orientados e a posição que essas pessoas ocupam na sua vida (funções de rede)

Terceiro	Autoconhecimento (Relação com a família e a sociedade)	Mapa de Redes Culturais (FEIJÓ; MARRA; 2004)	Refletir sobre seus desafios a partir de modelos e possíveis narrativas de pessoas importantes. Conhecer mais sobre a trajetória dos participantes, além da rede de suporte. Refletir sobre como as suas relações influenciam nas escolhas
Quarto	Autoconhecimento	Árvore da Vida (DENBOROUGH, 2011)	Fortalecer participantes e suas relações. Ampliar participação e autoconhecimento. Refletir sobre raízes, habilidades, sonhos, potencialidades, frutos e presentes da vida.
Quinto	Autoconhecimento e escolhas	Pizza da boa vida e bom trabalho (SOUZA; FEIJÓ, 2020)	Levantamento de fatores importantes que devem ser considerados nas escolhas de vida e de trabalho segundo suas necessidades e vontades.
Sexto	Autoconhecimento, escolhas e habilidades	Apreciative Inquiry (Exploração Apreciativa ou Ciclo dos 4 d's: Discovery, Dream, Design e Destiny (COOPERRIDER <i>et al.</i> , 2005)	Explorar valores, forças e estabelecer caminhos possíveis para o planejamento de novos rumos, para a "pessoa que eles querem ser"
Sétimo	Momento de escolha	Linha do Tempo (CERVENY, 2001)	Investigar eventos importantes e elencar critérios relevantes dos momentos de escolha passados
Oitavo	Informações profissionais	Linha do tempo futuro	Elencar os sonhos e projetos de vida dos orientandos
Nono	Fechamento dos encontros, elaboração de encerramento com participação dos orientandos	Fluxograma com os possíveis caminhos Releitura da carta para si mesmo	Realizar um fechamento para os diálogos – reflexão sobre resumos dos encontros e discussão sobre possibilidades e caminhos concretos.

Primeiro encontro

No primeiro encontro, cujo foco foi a apresentação e a formação de vínculo, foram propostas atividades de caráter introdutório e os orientandos participaram de forma positiva, se engajando na atividade de classificar como verdadeiras ou falsas algumas frases sobre a psicologia. Também foi possível recolher informações importantes sobre os orientandos com a atividade em que eles falaram da música da vida deles. A maioria escolheu músicas de origem periférica, principalmente dos gêneros *funk* e *rap*, contudo, um dos integrantes escolheu a música "tempo perdido" e disse que se identificava com o título da canção. O tema "tempo perdido" foi retomado pelo grupo durante a organização dos encontros seguintes. Ao final do primeiro encontro escreveram as cartas para eles mesmos. As avaliações do encontro foram positivas e os jovens

se mostraram animados com as oportunidades: deram sugestões de abordar a sociedade com temas da atualidade, privados do convívio social mais amplo.

Segundo encontro

O encontro foi iniciado com a música “Principia” do cantor Emicida, que permitiu discutir sobre rede de apoio e sobre um dos assuntos sugeridos por eles: racismo. O grupo era composto por jovens negros e foi importante refletir sobre a temática, especialmente como o racismo estrutural atingia a vida deles.

Além disso, foi possível elencar as pessoas relevantes na vida dos orientandos. O encontro se dividiu em um momento para elaboração da atividade e um segundo momento para a discussão e troca de informações.

Na prática narrativa e colaborativa intitulada Time da Vida, adaptada de Abreu e Cardoso (2020), os jovens elencaram pessoas relevantes em suas vidas, segundo as seguintes posições:

Goleira – Função: a pessoa que em suas vidas o protege e o defende dos perigos;

Atacante – Função: a pessoa que em suas vidas o ajuda a atingir seus objetivos e sonhos;

Meio-campo – Função: a pessoa que o ajuda a organizar suas vidas;

Zagueira – a pessoa que em suas vidas o ajuda a afastar os problemas para longe.

Laterais – Função: as pessoas que nem sempre estão presentes, mas que permanecem disponíveis para quando precisa de ajuda;

Capitã – Função: a pessoa responsável por tomar as decisões.

Nessa dinâmica, os jovens se mostraram muito engajados e animados e refletiram bastante sobre as pessoas que escolheram para cada posição, com exemplos concretos de apoio.

Terceiro encontro

Houve mudança na IMSE e uma semana sem atividades de OP. O terceiro encontro foi iniciado com perguntas sobre eles, as mudanças e as novas instalações. Os rapazes demonstram estar animados com o novo local e relatam ter sentido falta do encontro no período.

Foi proposta a construção do Mapa das Redes Culturais, onde mais uma vez a rede social pessoal serviu de referência, mas para explorar seus sentimentos, pensamentos, desejos e apoios nos caminhos de vida e profissionais que almejavam percorrer. Para isto, os participantes receberam uma folha de papel em branco, na qual foram orientados a desenhar um grande círculo. Eles deveriam escolher um título relacionado ao assunto a ser trabalhado (um aspecto

ou projeto de suas vidas) e colocá-lo no alto da folha. Na sequência, foi solicitado que pensassem nas pessoas importantes e significativas em suas vidas, e colocassem os nomes delas dentro do círculo.

Com tudo isso esquematizado, foi solicitado que olhassem para cada nome colocado no círculo e, considerando modelos e conselhos que a pessoa poderia lhe oferecer (ou oferece), que pensassem:

- O que ela diria para você sobre o título escolhido (desafio, aspecto ou projeto de vida)?
- O que ela faria em relação a esse aspecto (apresentado no título)?
- Ela se comportava (ou se comportou) de acordo com o que ela diria a você em sua própria vida, em suas escolhas?

Após esse momento, foi sugerido que cada um refletisse sobre a sua própria vida – como foram suas escolhas, o que queriam no momento e para o futuro, como pretendiam conduzir suas decisões. Fechando a dinâmica, foi lembrado que as pessoas espelho – aqueles que lhes servem como referência, podem ser um modelo para eles em alguns aspectos, mas em outros não. Assim, foi reforçada a importância de desenvolverem autonomia e confiança.

Como de costume, ao final do encontro foi aberto diálogo sobre como foi a realização das atividades. Os retornos foram positivos, eles agradeceram o encontro, assim como os orientadores agradeceram a participação deles.

Quarto encontro

A atividade proposta para o encontro desta semana foi a *Árvore da Vida*, na qual buscou-se desenvolver autoconhecimento, reflexões sobre suas histórias, as habilidades que possuíam, o que visualizavam ou desejam para o futuro.

Solicitamos que realizassem o desenho de uma árvore, parte por parte, analisando o que cada uma das partes representava:

Raízes – herança

Solo – onde estão agora, momento presente

Tronco – capacidades e habilidades, o que sustentará conquistas e novos caminhos

Galhos – expectativas e sonhos

Folhas – pessoas e momentos especiais, relevantes, que preenchem a vida

Sementes – contribuições para outras pessoas, legado

Frutos – presentes que a vida deu

Um aspecto que se destacou durante a atividade é que a maioria dos participantes citou a família com frequência, tanto ocupando o papel de raiz, como também de tronco, folhas e frutos. A família ainda figura como o motivo de buscarem suas conquistas, sendo comum citarem que desejam ter melhores condições para também proporcionar isto para a família.

Outro ponto a ser comentado é a ligação de parte dos integrantes do grupo com a arte – música, literatura, fazendo dela uma forte motivação para suas escolhas. Outra parte do grupo ainda demonstrava um desejo de atuar em atividades que envolvem o cuidado da saúde e do próximo – fisioterapia, enfermagem, nutrição, educação física, aspectos explorados nos próximos encontros.

Quinto encontro

A atividade programada para este encontro, conforme o planejamento inicial, seria a Pizza da vida e do bom trabalho. Antes, porém, foi retomada a discussão sobre a natureza das atividades que intencionam realizar profissionalmente. A partir das profissões que citaram ter intenção de seguir, foram apresentadas as seguintes questões para reflexão e discussão:

Como os profissionais das áreas citadas contribuem para a promoção da saúde mental?

Quais as contribuições trazidas para a vida deles pelas profissões citadas?

Quais profissões ou atividades que os colegas citaram faz sentido na vida de vocês?

A discussão promovida pelas perguntas foi interessante, pois, como apontado no relato do encontro anterior, o grupo apresentava interesses em comum, com atividades que se complementavam. Como proposto nas questões, eles também comentaram sobre o valor que outros saberes e práticas podem agregar em seu desenvolvimento, e a partir disso foi levantada a reflexão: como o tempo que eles passam juntos pode ser aproveitado para trocas e compartilhamento de habilidades e conhecimento?

Seguiu-se o encontro com a confecção da Pizza da Vida e do Bom Trabalho (SOUZA; FEIJÓ, 2020), portanto com o pedido que desenhassem um círculo, a pizza, com fatias representando fatores importantes em suas vidas, lembrando que as fatias podiam ter tamanhos diferentes, conforme a relevância que depositassem em cada item. “Quais seriam os ingredientes e sabores da sua vida ideal?”

Após realizar a Pizza da Vida, fizeram o mesmo em relação ao trabalho, pensando no trabalho ideal: como consideram questões como salário, local, ramo de atividade, relacionamentos, distância.

As respostas foram compartilhadas pelos participantes, que dividiam a preocupação de encontrar um trabalho quando deixassem a IMSE e retornassem para suas casas. Com exceção de um dos participantes, os demais relataram o desejo por seguirem com os estudos cursando faculdade. Ao mesmo tempo, como dissemos acima, apresentavam a necessidade de trabalhar, o que apareceu como questão mais urgente para eles.

Sexto encontro

A atividade proposta para esse encontro foi a exploração apreciativa, portanto a exposição dos 4d's que constituem (com a tradução para português): descoberta, sonho, planejamento e destino. Nessa atividade elencaram o que descobriram de positivo na vida, quais são seus valores, sonhos, como eles podiam chegar até esses sonhos e por fim quais as estratégias para ver se o caminho estava adequado para se necessário rever.

Destaca-se nessa atividade que os orientados falaram sobre sua relação com trabalho, muitas vezes citando as possibilidades de cursos tanto técnicos quanto superiores para o alcance de seus sonhos, além disso, a maioria colocou uma forma de expressão artística para descobertas, como músicas, literatura ou desenhos.

Sétimo encontro

Com o projeto encaminhando-se para os últimos encontros, foram retomados alguns conteúdos dos encontros anteriores e questionado o que foi importante para eles. Outra razão para este momento foi a fala de um dos integrantes do grupo no encontro anterior, apresentando alguns questionamentos sobre o projeto e sua finalidade. Os rapazes responderam que as atividades realizadas vinham sendo válidas para ajudá-los nas tomadas de decisões e para refletir sobre suas escolhas, além de pensarem com atenção no que pretendem fazer quando saírem da IMSE. Outro participante ainda apontou que as atividades contribuíram para ele melhorar sua comunicação e a expressão de suas ideias.

Considerando as respostas, indagamos se naquele momento eles já poderiam responder melhor se questionados: "Vou sair daqui para...?" Eles afirmaram que sim, Foi lembrado o objetivo do projeto de ajudá-los a ampliar seu autoconhecimento, permitindo que, desta forma, desenvolvessem maior autonomia. São desenvolvidos com diferentes públicos em diferentes momentos e situação de vida, reforçando o quanto o autoconhecimento é fundamental para tomada de decisões e escolhas de forma assertiva.

Foi então realizada a atividade principal programada para o encontro, a produção da linha do tempo (CERVENY, 2011). Os participantes foram orientados a representar em uma linha do

tempo os principais eventos da sua vida. Eles destacam momentos com a família, a perda de pessoas próximas e o momento em que chegam à IMSE. Posteriormente foi planejada para o encontro seguinte a linha de tempo futura.

Oitavo encontro

Após a retomada da atividade realizada no encontro anterior e os eventos mais significativos de sua história, foi proposto que eles dessem sequência à linha do tempo, com uma projeção para o futuro. Por se tratar de perspectivas, deveriam acrescentar também aquilo que não gostariam que acontecesse. Além disso, que procurassem pensar em que momento cada acontecimento estaria localizado, visualizando em quanto tempo ou com qual idade gostariam de alcançar cada objetivo.

Como já apontado em encontros anteriores, a maioria apresentava uma preocupação imediata em conseguir um trabalho logo que saírem da IMSE, independente da natureza da atividade. A partir disso, os planos incluíam cursar uma faculdade, comprar um carro, trabalhar na área desejada para sua formação, ter um relacionamento. Outra constante nas falas dos participantes que se repetiu neste momento foi o desejo de ajudar a família, provendo melhores condições para mãe, avós ou irmãos.

Com estes relatos, foi questionado: o que vocês já podem fazer para caminhar em direção aos seus planos e sonhos? Reforçou-se o pedido para que pensassem em que ações eles poderiam realizar no tempo em que estão no IMSE para ajudá-los a alcançar as metas futuras: “De que forma vocês podem ajudar uns aos outros neste momento?” Foi lembrado que suas habilidades individuais poderiam ser úteis para um colega, contribuindo para a realização de seus objetivos, e que eles não precisavam esperar a saída da IMSE para colocar isso em andamento. Eles citaram algumas maneiras pelas quais já realizavam trocas e ensinamentos e pontuaram outras formas de estabelecer uma cooperação entre eles, concordando em relação ao benefício que todos podem obter desta forma.

Nono encontro

O nono e último encontro foi o encontro de encerramento, para tanto, foi solicitado que os jovens retomassem e refletissem o que foi tratado no encontro anterior, para que montassem um fluxograma, em forma de escada ou montanha, do que fariam a partir de então: caminhos que desejavam trilhar e metas. Nessa atividade, eles voltaram a falar sobre aspectos que foram transversais a todos encontros, como a família, a possibilidade de fazerem cursos e investirem em uma carreira.

Além disso, leram as cartas que fizeram no primeiro encontro e comentaram como foi a experiência deles, o que permitiu aos orientadores receber o retorno (*feedback*) positivo das expectativas e assuntos abordados no projeto: que eles conseguiram refletir, expandiram as possibilidades para a conquista dos seus sonhos, e além disso conseguiram descrever de forma mais criteriosa seus objetivos e metas.

Conclusões

O presente trabalho promoveu um espaço de reflexão e interveio de acordo com perspectivas que devem ser garantidas no cumprimento de medidas socioeducativas: restauração, coresponsabilidade e desenvolvimento. A prática, com enfoque complexo e narrativo, partiu da perspectiva restaurativa, que visa uma alternativa ao paradigma punitivista, portanto cria um espaço para inclusão social. Segundo tais bases, jovens que cometeram um ato infracionário e, por isso, estão em situação de conflito com a lei, devem ter oportunidades para repensar os critérios de suas escolhas passadas e as consequências de suas ações, além de dar continuidade aos estudos e projetos de vida, com uma visão mais sistêmica que oportuniza que eles reflitam além da perspectiva somente do ato em si.

Representantes da IMSE e jovens participantes avaliaram bem o trabalho realizado, mostrando que os objetivos foram alcançados. Orientadores refletiram sobre a importância de dar oportunidade de reflexão e desenvolvimento a esses jovens, o que diminui a probabilidade de reincidência, na medida em que podem planejar a inclusão no mercado de trabalho, pautados nas possibilidades e oportunidades que enxergam, em contexto de acolhimento e colaboração para construção de novas narrativas.

O trabalho pode ser executado de forma satisfatória; as únicas ressalvas a serem feitas foram os recursos de mídia para o projeto, visto que em todos os encontros os jovens se sentavam na frente de apenas um computador, o que muitas vezes fez com que os estagiários não os enxergassem ou que o barulho externo atrapalhasse a comunicação. Trabalho presencial quando possível ou com um computador por participante tende a aumentar a qualidade da interação.

Referências

BUTZLOFF, V. H.; CARDOSO, H. F. Orientação Profissional em uma equipe de futebol feminino: possibilidades e desafios. *In*: GOULART JÚNIOR, 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.

CERVENY, C. **A família como modelo**: desconstruindo patologias. São Paulo: Livro Pleno, 2001.

COOPERRIDER, D.; SORENSEN, P.; YAEGER, T.; WHITNEY, D. **Appreciative Inquiry**: Foundations in Positive Organization Development. Champaign: Stipes Publishing, 2005.

DENBOROUGH, D. **O time da vida com jovens refugiados**. 2018. Disponível em: <https://dulwichcentre.com.au/wp-content/uploads/2018/09/team-of-life-with-young-men-from-refugees-background-portuguese-version-.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.

DENBOROUGH, D.; NCUBE, N. Atendendo crianças que vivenciaram traumas: a árvore da vida. **Nova perspectiva sistêmica**, v. 39, p. 92-101, 2011. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/192>. Acesso em: 10 maio 2022.

FEIJÓ, M. R.; MARRA, C. Mapa das redes culturais: um instrumento para o trabalho com casais e famílias em contexto de migração. **Família e comunidade**, v. 1, n. 2, p. 27-42, 2004.

FRABETTI, K. C.; THOMAZELLI, C.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CARDOSO, H. F. Práticas narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. **Nova perspectiva sistêmica**, v. 24, n. 53, p. 41-55, 2015. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/145>. Acesso em: 10 maio 2022.

GOULART JÚNIOR, E.; CAMPOS, D.C.; CARDOSO, H.F.; CAMARGO, M.L.; FEIJÓ, M.R. (org.). **Práticas formativas em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional**: experiências de estágio. Araraquara: Letraria, 2020.

SOUSA, R. J. G.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C.; GOULART JR., E.; CARDOSO, H. Projeto de Extensão Universitária em Orientação Profissional (OP) para jovens: uma parceria entre universidade e instituição formadora de aprendizes. **Revista Raízes e Rumos**, v. 2, n. 2, p. 1-11, 2014.

SOUZA, L. R.; FEIJÓ, M. R. Orientação Profissional e reinserção social de pessoas em tratamento para a dependência de substâncias psicoativas. **Revista Extramuros**, v. 8, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.univasf.edu.br/index.php/extramuros/article/view/1040>. Acesso em: 04 out. 2022.

SLUZKI, C. **A rede social na prática sistêmica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

Planejamento de Transição de Carreira em Orientação Profissional

Guilherme Jacob Cintra
Marianne Ramos Feijó

Introdução

A Orientação Profissional (OP) é realizada na atualidade com diferentes públicos e em diversos contextos e promove discussões sobre escolhas de vida e de trabalho. Assim, além da prática de OP mais comum, voltada ao público de vestibulandos, é relevante divulgar e discutir as práticas direcionadas a outros públicos, como no caso desse relato, da chamada Orientação Profissional e para Carreira (OPC).

Das transformações sociais, que incluem o mundo do trabalho, fazem parte as ampliações na mobilidade profissional e a quebra de linearidade nas expectativas de carreira. Já não é esperado por todas as pessoas a permanência em um mesmo campo profissional, sem conexão com outros e o crescimento ascendente de cargos na mesma organização ao longo da vida, sem possibilidades de aprendizado, de desenvolvimento pessoal e profissional, se não houver bom nível de satisfação com o trabalho e com as condições para exercê-lo. A transição de carreira é, portanto, um tema cada vez mais relevante para OP. Além disso, o comportamento de explorar opções de carreira em busca de novas possibilidades passou a ser desejado no mundo corporativo e fomentado por profissionais no campo do desenvolvimento profissional e organizacional (VELOSO, 2012; HALL, 2002; VELOSO; DUTRA, 2014).

O presente relato tem como foco explorar o processo de orientação profissional e para a carreira (OPC) que foi realizado com uma mulher (referida no relato como orientanda) formada em Direito, com 33 anos de idade e residente no interior do estado do estado de São Paulo. Os encontros foram realizados como uma das práticas de estágio obrigatório no curso de Psicologia e apoiada no Centro de Psicologia Aplicada (CPA), clínica-escola da universidade. Será narrado na primeira pessoa, uma vez que o estagiário propôs uma prática alinhada aos pressupostos pós-modernos e ao pensamento complexo, aplicados à compreensão de fenômenos humanos tais como as escolhas e a promoção de saúde integral (CARDOSO *et al.*, 2018).

O contato com o CPA em busca de orientação profissional foi realizado pela orientanda e já no nosso primeiro encontro ela contou que estava insatisfeita com sua vida profissional e que portanto pensava em mudar de carreira. Ela contou que trabalhava na área da advocacia, mas que não se sentia realizada e satisfeita profissionalmente. No momento do início dos encontros, ela contou que tinha em mãos uma proposta de trabalho em um outro escritório, e que ela não sabia se iria aceitar ou não, já que não sabia se queria continuar na mesma área de atuação profissional.

A partir dessa demanda de transição de carreira, os encontros foram realizados e para tanto tiveram como foco inicial refletir sobre a insatisfação com a profissão atual e o interesse em transição para outra profissão.

Método

Os encontros foram realizados semanalmente de forma remota (devido à situação da pandemia de Covid-19) por meio da plataforma de chamada de vídeo do Google Meet. Estes tiveram, em média, duração de 50 minutos e no total foram realizados dez encontros.

O planejamento dos encontros foi flexível, de acordo com os temas trazidos em cada atendimento e nas demandas da orientanda. O planejamento geral, embora tenha sido esboçado, foi detalhado e adaptado a cada encontro. O processo completo, no entanto, foi norteado por eixos comuns no trabalho de OPC e como previsto foram tratados os temas do autoconhecimento e da escolha de carreira. Nos primeiros encontros, foi discutida a queixa da orientanda, o que ampliou seu autoconhecimento; em sequência, a escolha profissional em questão foi pensada para compreender os critérios utilizados para escolher, e por fim, foi proposto o planejamento de carreira de acordo com as discussões realizadas, que abarcaram habilidades, interesses, desejos e possibilidades apresentados pela orientanda.

Planejamento dos encontros

Encontro	Planejamento	Objetivo
1º encontro	Explorar a escolha da profissão atual (Direito) e o planejamento de vida e futuro da orientanda. Aplicar a atividade do Curtigrama (SOARES-LUCCHIARI, 1993) e questionamento interventivo (GRANDESSO, 2000).	Promover o autoconhecimento da orientanda e compreender escolhas de vida realizadas. Investigar a escolha do Direito como sua profissão, e refletir com ela sobre essa nova carreira almejada.
2º encontro	Coletar e discutir a atividade sugerida como tarefa: Curtigrama (LUCCHIARI, 1993). Explorar o interesse da orientanda com práticas do Direito diferentes da que ela atua. Explorar o que na área da família (atuação essa que ela já gostou no passado) era interessante para ela. Explorar temas como liderança e a sequência cronológica da sua escolha com o Direito. Aplicação da atividade das frases incompletas de Lucchiari, adaptado do Bohoslavsky (1993).	Promover o autoconhecimento da orientanda e explorar possibilidades de mudança de carreira dentro da área que ela já atua.

3º encontro	Recolher a tarefa passada na semana anterior (quais cursos ou concursos ela teria interesse em fazer) e investigar esses interesses. Aplicar a atividade do genoprofissiograma (LUCCHIARI, 1997/ MACEDO, 2014; CERVENY, 2011) e investigar relações entre as profissões que a orientanda tem interesse com as profissões de seus familiares. Constituir em conjunto com a orientanda a linha do tempo com suas escolhas profissionais (CERVENY, 2011)	Ampliar o autoconhecimento da orientanda sobre escolhas profissionais já realizadas e sobre os interesses de carreiras profissionais futuras; articular com relações e histórias familiares, cujas influências poderiam limitar e fortalecer escolhas.
4º encontro	Refletir sobre as escolhas feitas na sua vida, focando nas certezas e incertezas as permearam. Entender junto da orientanda as narrativas dominantes, e questioná-la sobre estas (WHITE; EPSTON, 1991). Aplicação da atividade da Viagem ao passado, presente e futuro de Lucchiari (1993).	Reflexão sobre suas escolhas na vida, trazendo o foco para as certezas e incertezas que permearam estas e para a compreensão de relações, eventos e expectativas familiares.
5º encontro	Refletir sobre a qualidade de vida tanto na vida pessoal como no trabalho, e estimar o que seria uma boa qualidade de vida para o futuro. Aplicação da atividade da "Pizza da Qualidade de Vida" e da "Pizza do Trabalho Ideal" (SOUZA; FEIJÓ, 2020).	Refletir sobre elementos necessários a à qualidade de vida e trabalho, segundo a visão da orientanda. Ampliar autoconhecimento sobre critérios de escolha.
6º encontro	Refletir sobre a transição de carreira que a orientanda quer fazer e as mudanças que serão acarretadas em sua vida devido a essa transição. Aplicação do instrumento de Avaliação dos Interesses Profissionais – AIP (LEVENFUS; BANDEIRA, 2009).	Discutir possíveis mudanças que a transição de carreira que a orientanda quer realizar podem acarretar.
7º encontro	Realizar a devolutiva do AIP. Fazer uma reflexão com a orientanda sobre os interesses atuais. Aplicação da dinâmica da continuação do filme, ou seja, reflexão sobre como seriam as próximas cenas da vida da orientanda caso ela decidisse transformá-lo em um filme (adaptado de Cerveney, 2011 por Feijó (comunicação Pessoal em supervisão)	Refletir sobre os interesses profissionais indicados pelo AIP e sobre habilidades e conhecimentos, bem como quais decisões e mudanças a orientanda teria que fazer para se desenvolver nas profissões alinhadas aos principais interesses que ela reconheceu ter na atualidade.
8º encontro	Receber a devolutiva das atividades propostas no encontro anterior (fazer um planejamento financeiro e entrar em contato com profissionais da nutrição) e compreender junto à orientanda o momento em que ela se encontra na orientação profissional. Questionamento interventivo e reflexivo (GRANDESSO, 2000).	Compreender o momento da orientação profissional, analisando o processo da escolha da orientanda e o planejamento para a sua transição de carreira.

9º encontro	Acompanhamento do processo de transição de carreira. Por ser o penúltimo encontro, compreender o andamento das escolhas feitas pela orientanda. Questionamento interventivo e reflexivo (GRANDESSO, 2000).	Avaliar o processo de orientação profissional, os interesses e as escolhas suscitadas durante os encontros.
10º encontro	Concluir o processo de orientação profissional realizado com a orientanda. Explorar junto dela os últimos acontecimentos de sua vida profissional e o andar dos planos de sua transição de carreira. Para efeito de conclusão do processo, proposição da realização da atividade da "Pizza da Qualidade de Vida" e da "Pizza do Trabalho Ideal" (SOUZA; FEIJÓ, 2020) e também a sugestão para que ela escrevesse uma carta para si mesma, para ser aberta daqui 5 anos.	Concluir o processo de OP, questionando os ganhos e dificuldades que a orientanda observou que teve no processo. Fomentar à orientanda a não interrupção do seu processo de transição de carreira.

Resumo dos encontros

1º Encontro

A orientanda foi questionada sobre sua escolha profissional atual e contou que essa escolha se deu de maneira súbita, sem que soubesse bem porque a fez. Ela relatou que essa decisão ocorreu após ela ter entrado no curso de Nutrição e ido morar com uma tia que era advogada. Ela disse que se encantou com a profissão de sua tia e que, hoje, vê que foi para o direito mais por uma questão de *status* da própria profissão. Disse que sempre gostou mais da área de biológicas na escola e que a única coisa que tem no direito, que sentiu ter gostado muito quando viu o trabalho da tia foi o fato de nessa profissão ter que ler bastante.

Foi proposta a realização da atividade do Curtigrama e a orientanda preferiu ir fazendo junto com o orientador, dizendo em voz alta quais atividades ela encaixava em cada tópico. Após a realização do Curtigrama (SOARES-LUCCHIARI, 1993), conversamos sobre atividades que gosta, que não gosta, que faz e gosta e que faz e não gosta. Conversamos sobre gostar de ajudar as pessoas, mas incomodar-se quando demandada a resolver os problemas pelos outros.

Terminado o tema do Curtigrama, a orientanda foi questionada sobre como ela imaginava que seria esse futuro que ela almejava. Ela então contou que imaginava-se atuando no campo da nutrição em seu consultório, ajudando as pessoas, um trabalho em que ela se sentiria mais realizada. Foi trazido pelo orientador que o termo "realizada" é um termo abstrato e perguntado a ela o que ela dizia quando se referia a isso. Ela relatou que não sabia muito bem também, mas que no Direito ela não se sente feliz. Disse que a prática de sua profissão era de muita

leitura e escrita, sempre tendo que prestar atenção em detalhes no texto e procurar brechas legais por meio de pesquisas, para prestar contas a um cliente que a ficava pressionando para finalizar seu caso. Quando foi questionada sobre que áreas do Direito ela gostava, ela relatou que no estágio gostava da área da família, mas que quando saiu desse estágio, e principalmente, quando ela teve que lidar com problemas pessoais de sua família nesta mesma área do Direito, esta área foi deixando de fazer sentido para ela.

Por fim, ela foi questionada sobre como planejava esse futuro e essa transição de carreira. Ela disse que sabia que não seria fácil, que teria que trabalhar enquanto fazia a faculdade e que teria todo esse processo da graduação. No entanto, ela disse: “Se for numa área que eu goste talvez seja mais difícil de lidar”. Ela não se corrigiu, mas deu a entender que estava dizendo o contrário do que queria dizer.

Como tarefa para o encontro seguinte, foi indicado à orientanda que refizesse o Curtigrama durante a semana.

2º Encontro

A orientanda realizou a atividade proposta como tarefa da sessão anterior e contou sobre o que ela tinha preenchido no Curtigrama (SOARES-LUCCHIARI, 1993) durante a semana. A partir dessa atividade, conversamos um pouco sobre o que ela fazia e não gostava (segundo o que ela trouxe na atividade, muitas das práticas realizadas como advogada). Ela disse ter que lidar com muita pressão dos clientes e dos chefes com um cumprimento de prazos muito rígidos. Entendia que, apesar de sempre dar conta do que era demandado, era algo que ela não gostava de ter que lidar. Foi então perguntado a ela se ela não estaria buscando um posto de liderança e se seria possível exercer esse papel dentro da advocacia. Ela respondeu que seria difícil por ser um trabalho muito burocrático, mas que ela já teve estagiários ou advogados que respondessem a ela no escritório, que sempre sentiu-se tranquila com isso, mas não gostava de ser quem tem que prestar conta a outro advogado.

Ao ser levantado o tópico de outras atividades no Direito, sem ser a advocacia, e que ele teria interesse de realizar, ela trouxe que recentemente havia pensado nisso devido ao pai de uma amiga atuar como fiscal, ou seja, concursado. Ela relatou que seria uma área diferente e que não teria diversos dos problemas que ela tem com a advocacia. Ela contou também que estagiou no Fórum e que gostava de trabalhar lá, mas que ela não trabalharia com diversos cargos de lá, apesar de ter alguns pelos quais se interessava. A grande problemática para ela investir nessa área seria passar no concurso, pois já havia tentado e não conseguiu. Ponderou que teria que estudar bastante e seria difícil conciliar este estudo com seu trabalho.

Quando perguntei sobre o que ela havia gostado na área da família, ela contou que gostava por ser menos complexo, mas que por sua vez, pelo fato de ter que lidar com as famílias, a pressão dos clientes era maior e mais constante.

Retomando o assunto da liderança, foi levantado a ela o assunto de seu escritório de advocacia, que ela montou no passado, mas que não deu certo. Ela contou que ficou empolgada com a idealização e a montagem do escritório, mas relatou também que foi muito difícil conseguir clientes e mesmo conseguindo, enfrentou muita inadimplência de clientes. A orientanda resumiu essa experiência como frustrante.

Ao ser questionada sobre outras experiências frustrantes e como ela lidou com elas, ela trouxe a mudança de curso como uma dessas, dizendo que se arrependia de ter trocado de curso mas que também não sabe se caso não tivesse trocado também não estaria infeliz. Nesse momento, ela falou sobre a mãe e usou a seguinte frase: “minha mãe devia ter me impedido de trocar de curso”, o que foi motivo de conversa e de reflexão.

Foi então aplicada a atividade das frases incompletas e, após a aplicação, desta foi discutido um pouco sobre o que ela trouxe na atividade. Primeiro foi ressaltado a ela algo que apareceu em muitas das frases: a importância de ser feliz e fazer o que gosta e o apoio da família com qualquer escolha que ela tomasse. Por último, foi trazido algo que apareceu na frase sobre a universidade, de que esta era prazerosa. Ela contou que não era o que ela estava estudando que era prazeroso, mas sim o ambiente da faculdade. Sobre ter saudade do tempo de faculdade, ela negou e disse que se pudesse só pegar o diploma, ela faria.

Foi então sugerido a ela que ela pensasse para o encontro da semana seguinte em quais cursos ou concursos ela desejaria passar.

3º Encontro

A orientanda começou a sessão relatando quais cursos e concursos ela havia pensado durante a semana, sendo estes a carreira de juíza e de delegada. Ela contou que a carreira de juíza ela já havia tentado e que conhecia um pouco por ter estagiado na área, mas a de delegada ela contou que não conhecia muito e que levantou essa ideia pensando que talvez ela gostasse da prática. Em seu relato, ela disse que quando se formou, tentou prestar concursos públicos, mas acabou não passando e, como precisava trabalhar, desistiu deles. Embora ela estivesse empolgada com essas possibilidades, ela também não soube explicar muito bem no que essas carreiras se diferenciariam e no que elas se aproximavam de seu trabalho atual, mas que a parte da autonomia do trabalho e o fato de não ter que prestar contas a um cliente eram fatores relevantes para ela.

Foi proposta então a atividade do genoprofissiograma (MACEDO, 2014; CERVENY, 2011) e a orientanda quem desenhou este em um papel em sua casa. Após ela desenhar o genograma de até três gerações (contando a dela), a orientanda foi anotando e contando para mim as profissões e formações de seus parentes. Ficou evidente o lado empresarial da família do pai, sendo que todos os tios e inclusive o pai e o avô paterno tiveram comércios. Por parte materna não ficou evidente nenhuma influência nas escolhas profissionais da orientanda, e quando questionada sobre isso, ela relatou que de fato não tinha interesse em nenhuma das profissões de seus parentes pelo lado materno.

Ao falar sobre a família, foi trazido o assunto do falecimento do pai da orientanda. Foi proposta a constituição de uma linha do tempo (CERVENY, 2011) das suas escolhas profissionais e das influências que ela teve. Tais influências perpassaram a morte do pai, sendo que antes deste acontecimento, em 2004, ela pensava em prestar Medicina, mas com a perda do pai acabou percebendo que não queria lidar com este tipo de sofrimento e que, por ela também ter problemas com ver sangue, acabou desistindo da Medicina. Após o falecimento do pai, a orientanda pensou em prestar Nutrição ou Fisioterapia, porém devido a influências de sua tia, que era advogada, e das burocracias que ela tinha que resolver com a morte de seu pai, ela acabou escolhendo, em 2013, o Direito. Segundo ela, como tinha que resolver esses problemas legais na sua família, acabou pegando gosto pelo Direito, mas, após resolver isso, o Direito foi parando de fazer sentido para ela.

Retomando o genoprofissiograma, foi levantado o questionamento acerca do interesse da orientanda com empresariar. Ela contou que já havia pensado sobre essa vontade de ter um negócio próprio e estar alinhada com as profissões de sua família paterna. Ela disse também que acha que daria certo atuar nesse tipo de negócio e que se interessava por abrir uma loja de roupas. A orientanda foi então questionada sobre porque ela achava que daria certo seu negócio de roupas, e ela disse que era pelo fato de ela ser organizada e por ser uma atividade que não demanda ficar lendo no computador o dia todo. Foi então levantado o outro lado da profissão para a orientanda, ou seja, sobre a ausência de férias, a sobrecarga de trabalho e a dependência do negócio ao seu proprietário. A orientanda então relatou que sua mãe já havia dito coisas parecidas, quando contou isso a ela, e que isso a havia desanimado.

Por fim, foi feita uma reflexão acerca das escolhas de vida da orientanda, sobre quando estas são tomadas como certezas ou quando estas são tomadas como incertezas. Ela relatou que sempre teve muitas certezas nas suas escolhas e que nunca se abriu para ter incertezas, e portanto foi afirmado a ela o lugar da Orientação Profissional para se pensar justamente nessas certezas e incertezas de cada momento profissional e de vida.

4º Encontro

A sessão começou com a retomada do último encontro, no qual discutimos um pouco as certezas e incertezas que permearam a vida da orientanda. A partir disso, foi proposto continuarmos a pensar sobre esse tópico e a orientanda aprovou a ideia dizendo que depois do último encontro ela se via mais aberta para tomar suas decisões, inclusive a de continuar advogando.

Embora a orientanda tenha se disposto a refletir sobre as escolhas feitas na sua vida, ela não conseguiu montar sua história de forma livre e por isso foi aplicada a atividade da Lucchiari (1993) de Viagem ao passado, presente e futuro para nortear sua narrativa.

A orientanda contou que quando era criança gostava muito de brincar com bonecas. Devido ao seu pai ser muito rígido e não deixá-la ir muito na casa das amigas, ela contou que sua infância foi majoritariamente junto de sua família, ficando na casa da sua avó e brincando com seus primos.

Ela contou que era muito quieta e que quando entrou na escola ficava mais na dela, sem interagir muito com os outros. Mas disse também que hoje ela não é mais assim, e até agradece por ter mudado e deixado de ser tão tímida.

Foi então pontuado à ela que a família parecia ser um laço muito importante em sua vida. Ela concordou e disse que de fato antigamente ela ficava muito junto de sua família, mas que após a morte do pai e do avô materno os núcleos familiares acabaram se afastando, e que hoje em dia ela quase não tem mais contato com seus familiares. Ela expressou que não vinha sentindo falta desse contato, o que ocorreu com o passar do tempo, já que esse distanciamento se deu mais com a morte do avô materno. Ao ser questionada sobre como ela lidava com essas perdas, disse que na época sofreu muito, principalmente com a morte do avô (2 anos antes da OP), mas que vinha lidando bem com a questão.

Retomando a atividade, e focando mais no processo de escolhas profissionais, ela contou que, quando estava no colégio, queria fazer medicina, mais especificamente dermatologia. Ela relatou que na época sua matéria preferida era biologia e que todas suas amigas do cursinho foram para a área de biológicas. Após a morte do pai, ela decidiu mudar para o Direito, mas disse que nessa época da escola, devido à situação da saúde de seu pai, o acompanhava às suas consultas médicas, e ela via isso como uma influência à sua ideia de fazer medicina.

O seu processo de escolha de curso de graduação teve uma alteração durante o cursinho. Nos primeiros anos do vestibular, ela prestou nutrição e, como dito anteriormente, foi ao resolver os problemas burocráticos da morte do pai que decidiu prestar Direito. Por fim, ela relatou

que foi cursar direito meio sem saber o que esperar da faculdade, mas que nunca questionou muito sua escolha.

A partir dessa primeira viagem ao passado, foram levantados alguns pontos das escolhas de vida feitas pela orientanda. Foi ressaltado o valor da área de biológicas em sua vida, que aparecia como uma certeza muito grande e que não foi levada em frente. Ao ser perguntada sobre como se encaixava em sua vida atual esse interesse pela área de biológicas, ela respondeu que ainda ocupava um lugar importante. Disse que seguia muitas páginas de médicos e que se interessava bastante pelo assunto. Além disso, ela também contou que se preocupava bastante com sua própria saúde.

A orientanda então foi questionada sobre a possibilidade de trabalho no campo do Direito com alguma interseccionalidade entre ele e a área de biológicas. Ela relatou que já trabalhou um pouco com isso em um escritório. Contou que às vezes apareciam casos de processos médicos e que estes casos eram sempre interessantes para ela, e que ela sempre se dedicava bastante a eles. Contou também que já havia feito cursos sobre direito médico, e que normalmente quem palestrava nesses cursos eram advogados que prestaram medicina como um segundo curso.

Foi então trazida à tona a possibilidade de a orientanda prestar medicina, e após ela dizer que teria problemas para passar em uma graduação pública e que em uma particular teria problemas para pagar, ela contou que também teria dificuldades em, por exemplo, realizar uma cirurgia. Foi então investigado o porquê ela teria essa dificuldade, e após isso ressaltado como essa poderia ser uma certeza limitante.

Por fim, voltamos à atividade, mais precisamente na viagem ao futuro, e com isso ela foi construindo, de forma orgânica, como ela poderia também continuar na advocacia e construir junto desta um futuro que ela almejasse. Ela disse que caso fosse de fato seguir com esse plano, se imaginava após cinco anos realizada ou fora da advocacia; e após 10 anos, consolidada em um trabalho. Como última reflexão, foi proposto à orientanda pensar: primeiro, sobre o que ela diria a ela mesma no presente ao sair da faculdade; segundo, sobre o que ela do passado diria a ela de hoje; e por último o que ela pensa sobre esse comentário a ela do passado. Com isso, ela construiu uma narrativa de que ela do passado diria a ela do presente que esperava um futuro em que fosse mais realizada, e que ela do presente diria para ela do passado que ela não devia ter tantas certezas. Com isso, ela expressou que olhava para seu passado e via que era mais ingênua, mas apesar disso não se arrependia de suas escolhas, pois achava que tinha feito o melhor com o que era possível.

5º Encontro

O encontro teve início com a orientanda contando sobre o emprego que ela acabara de iniciar em um novo escritório. No entanto, ela disse que em dois dias pediu demissão, pois sua chefe era difícil e estava exigindo dela coisas diferentes do que havia sido combinado previamente. Ao conversar com os colegas de trabalho, estes disseram que a chefe era assim mesmo e que por isso ninguém parava nesse cargo que ela estava.

Foi proposta a realização da atividade da “Pizza da Qualidade de Vida” e da “Pizza do Trabalho Ideal” (SOUZA; FEIJÓ, 2020). Sobre a “Pizza da Qualidade de Vida”, a orientanda levantou como elementos necessários: paz, poucos conflitos, saúde, atividade física, ser melhor para ela e para os outros, ter um trabalho prazeroso e com um bom retorno financeiro, e por fim suas redes de apoio como família e amigos. Segundo a orientanda, o trabalho seria a maior fatia dessa pizza e em segundo lugar a atividade física, enquanto as demais fatias seriam todas do mesmo tamanho.

A pizza do trabalho por sua vez, para a orientanda, teria que ter os seguintes elementos: bom ambiente de trabalho, boa remuneração, boa convivência, respeito entre as pessoas, gostar do trabalho e um volume de trabalho equilibrado. Para ela, a remuneração, a convivência e o gostar do que faz eram os principais elementos e todos teriam um mesmo tamanho nessa pizza, enquanto os demais seriam menores, mas iguais entre si.

Ao relacionar essas duas pizzas, a orientanda contou que na área em que ela trabalha a remuneração é boa, mas ela não gosta do que faz. Ela trouxe como exemplo o escritório que ela acabara de sair, no qual a convivência não era boa. Quando questionada sobre o que ela abriria mão momentaneamente para ter essa qualidade de vida que ela considerava boa, ela disse que abriria mão da família e dos amigos, mas também de uma boa convivência desde que fosse momentâneo. Ela disse então que seu trabalho no momento, além de não ser prazeroso, ela enfrentava normalmente uma péssima convivência entre os donos de escritórios e seus funcionários e, por isso, mesmo tendo uma boa remuneração, ela não considerava um trabalho ideal.

Ao ser questionada sobre se em algum momento da vida ela teve um trabalho próximo de uma boa qualidade de vida, contou que teve isso no escritório em que ela trabalhou antes. Refletiu que, nos primeiros anos, era de fato um bom trabalho. No entanto, segundo a orientanda, com o passar dos anos, o trabalho e a pressão aumentaram e a remuneração não.

Por fim, ela trouxe que saiu do escritório e sentia-se meio perdida, voltou a ter uma ansiedade em relação a não saber para que lado ir. O orientador salientou que ela já havia pensado em

vários aspectos e possibilidades em encontros anteriores e que já havia desenvolvido maior autoconhecimento sobre suas possibilidades profissionais. Foi feito o convite para começar a pensar um pouco melhor no seu projeto de vida.

6º Encontro

O encontro começou com a orientanda contando que havia ido ajudar a amiga de sua mãe a fazer as compras de sua loja de roupas, estando a amiga interessada em lhe passar o ponto desta loja. A orientanda contou que esta amiga de sua mãe ofereceu a ela gerenciar a loja por dois ou três meses como um teste, para ver se ela queria, de fato, assumir o ponto. Segundo a orientanda, ela estava inclinada a aceitar esse teste, e o via como uma transição positiva, principalmente por poder desistir caso não gostasse dessa nova atividade.

Quando ela foi questionada sobre o que teria que mudar na sua vida com a concretização de uma transição de carreira, contou que teria que abrir mão de coisas como a sua profissão de advogada e o trabalho que ela realizava, mas também abriria mão de *hobbies* que ela realizava nos horários da manhã e da tarde, por exemplo, o esporte. Ela contou que tinha receio acerca da remuneração com a loja. Segundo a orientanda, a remuneração era algo importante para ela, pelo menos para pagar as suas contas no início, até elevar a possibilidade de retirada.

A orientanda por fim contou que havia entrado em contato com a faculdade que ela começara a fazer nutrição, e disse que eles ainda não retornaram com as informações que ela solicitou, mas que ela queria saber quanto ficaria a mensalidade e qual seria o tempo para formar-se. Ela disse que conversara com um tio que é engenheiro e dono de uma fábrica e de um outro negócio comercial. Ele conversou com ela sobre tentar a loja, mas ressaltou para ela também não esquecer da graduação, podendo fazer esta num segundo momento e conciliar as duas atividades.

Foi então aplicado o instrumento do AIP (LEVENFUS; BANDEIRA, 2009) até o fim da sessão.

7º Encontro

O encontro começou com a orientanda dizendo que estava perdida e que, desde a semana passada, ainda não havia conseguido decidir se iria pegar a loja ou não. Ela demonstrou uma insegurança sobre esse futuro e, ao ser questionada sobre isso, ela relatou que estava com medo de essas escolhas não darem certo. A orientanda foi então questionada sobre se no momento atual as coisas estavam dando certo, e ela disse: “está dando certo, mas não do jeito que eu queria”.

Foi então trazida a tabela com os resultados da orientanda no AIP e ela se mostrou contente com os interesses demonstrados pelo instrumento. O resultado do AIP estava bem alinhado com os interesses profissionais que ela já havia mencionado no processo de OP, e mesmo sendo dito que esses interesses são mutáveis e que eles dizem sobre o momento da orientanda, ela relatou que este resultado estava em consonância com os interesses dela antes de cursar Direito, e que as profissões sinalizadas pelo resultado da aplicação do instrumento eram profissões que ela já havia pensado sobre.

Foi trazido à orientanda a importância de ter um contato maior com as profissões que a interessavam. De modo que, mesmo que o AIP sinalize interesses, a prática de cada profissão não está necessariamente contemplada inteiramente nesse resultado. Devido a isso, foi sugerido que ela entrasse em contato com conhecidos da nutrição (área que a orientanda mais demonstra interesse) para que ela tivesse um contato mais próximo com a prática.

Frente a isso, a orientanda foi questionada sobre sua insegurança em mudar de carreira e à que essa insegurança estava relacionada. Ela contou que, além do que já havia dito, o fator financeiro era muito relevante para ela. Segundo ela, sua maior insegurança dizia respeito ao dinheiro e ao tempo que ela teria que investir para seguir suas vontades. Além disso, havia o medo de esses investimentos darem errado e ela ficar em uma situação financeira complicada. Nesse momento, ela disse que sempre foi medrosa e insegura em relação a tomar esse tipo de decisão e lembrou quando queria pedir demissão do primeiro escritório que ela trabalhou, prorrogando a decisão devido ao medo de ficar sem trabalho.

No que diz respeito ao tempo perdido, foi trazido como exemplo o caso do Steve Jobs e seu discurso em uma cerimônia de graduação, na qual ele conta sobre sua vida e um curso de caligrafia que realizou que no momento era inútil, mas anos depois, quando ele desenvolvia seus programas para o Macintosh, este curso veio a ser muito útil e extremamente relevante nos programas de texto.

Foi então proposto um exercício imaginativo sobre a continuação do filme da vida da orientanda (cenas, trilha sonora, fotografia, personagens, locais, acontecimentos). Ela relatou que nas próximas cenas desse filme ela estaria buscando algo que gostasse de fazer. Foi proposto então que ela refletisse sobre essa sequência caso ela de fato assumisse a loja. Ela então relatou que, nesse caso, iria pegar a loja, mas não iria querer somente isso e que conciliaria com este trabalho algum outro na área da saúde, por exemplo, atendendo em um consultório como nutricionista. Quando questionada sobre quais seriam os conflitos dela nesse momento, ela diz que não conseguia imaginar.

Foi pontuado para a orientanda a viabilidade da concretização desse filme imaginado na atividade, ressaltando-se que seria importante para ela, como ela tem essa insegurança

a respeito de sua vida financeira, traçar um planejamento financeiro e de vida, de modo que ela conseguisse visualizar quais seriam seus limites financeiros e, portanto, até que ponto ela poderia tentar administrar essa loja e pagar uma dificuldade financeira. A orientanda gostou da sugestão e inclusive a colocou como uma tarefa para ela pensar.

8º Encontro

A orientanda relatou que havia feito um planejamento financeiro e analisado que conseguiria sustentar a loja por seis meses tendo prejuízo. Ela relatou também que estava decidida a tentar assumir a loja e que estava esperando a dona passar o ponto para ela. Ela comentou que estava esperando também a resposta do curso técnico de nutrição que, segundo ela, não é o que ela mais queria fazer, porém ela via como uma oportunidade de começar a atuar na área.

Sobre a atividade proposta a ela de conversar com um profissional da área da nutrição, ela contou que falou com uma ex-colega de faculdade, que atualmente é nutricionista e atende em um consultório particular, e essa conhecida disse a ela que a nutrição, em sua cidade, tem o campo de atuação muito concorrido, assim como na advocacia.

Ao questionar a orientanda sobre o que ela havia pensado sobre a conversa com a profissional, ela contou que achou uma boa conversa e depois disse que ela pensava em atuar na área da nutrição voltada para a população infantil. Ela relatou que gostava bastante do assunto e que achava que em sua cidade não havia uma concorrência tão grande de nutricionistas voltadas a esse público

A orientanda contou que também havia se inscrito para o concurso de escrevente do Tribunal de Justiça de sua cidade. Segundo ela, o cargo é mais administrativo do que voltado para a advocacia e por isso ela pensou em prestar.

Foi dito a ela que era importante ter diversas opções e então ela fora questionada sobre como estava sendo esse processo de escolhas. A orientanda contou que estava bastante ansiosa, e disse: “uma coisa depende da outra” e por isso ela estava se sentindo assim. Ela manifestou que queria poder mudar logo e começar a fazer algo diferente, mas tinha que esperar e acabava ficando ansiosa.

Foi proposta uma reflexão acerca de suas expectativas com suas possíveis transições de carreira, e ela contou que queria muito que a loja desse certo. Contou também que em segundo lugar queria que começasse o curso, de forma que ela cuidasse da loja enquanto se desenvolvesse na nutrição. Como principal situação que ela queria evitar, ela disse que era continuar na área do Direito.

Por fim, foi então dito à orientanda que estávamos no nosso 8º encontro e que faltavam apenas dois encontros para o final da orientação profissional. Foi ressaltado o processo que ela passou e a importância de tudo que havíamos discutido ali. Em sequência foi proposto que, pelo fato de as escolhas profissionais da orientanda já estarem encaminhadas, que para os últimos dois encontros descemos um espaço de 15 dias entre eles. A orientanda concordou com a proposta e ressaltou que a orientação profissional havia sido muito boa e que a havia ajudado muito.

9º Encontro

A orientanda começou o encontro relatando que não tinha nenhuma atualização sobre o curso de nutrição, e também que ainda não havia assumido a administração da loja. Ela contou que estava só trabalhando meio período com o advogado que ela já trabalhava antes, e então contou que estava tranquila, tanto com o trabalho como com a sua transição de carreira.

A orientanda relatou que não estava mais angustiada para mudar de carreira imediatamente e também que ela achava que estava um pouco traumatizada com os últimos acontecimentos de sua vida profissional, e por isso antes estava tão ansiosa para mudar. Ela disse que o advogado com o qual ela trabalhava naquele momento era bem tranquilo e que ele normalmente passava para ela trabalhos na área do Direito que ela mais gostava. Foi reforçada a reflexão feita sobre o que gosta na área. Ela contou que estava menos ansiosa pelo fato de poder perceber que podia realizar esse trabalho enquanto planejava uma transição de carreira.

Foi então reforçado para a orientanda a importância de ela ter essas diversas “portas abertas”, de forma que pudesse transitar entre elas, sem a ilusão de uma escolha perfeita.

10º Encontro

A orientanda começou o encontro relatando que não tinha novidades sobre seus planos de transição de carreira. Ela contou que o trabalho tinha sido muito corrido nas últimas semanas e que os cursos e trabalhos que ela estava pensando em fazer ainda não tinham iniciado.

Quando perguntado sobre como ela enxergava esse processo de OP que estava chegando no fim, ela disse que um dos principais efeitos da OP que ela percebera foi no alívio de sua ansiedade. Ela contou que, quando buscou a OP, estava muito ansiosa, não conseguindo refletir sobre sua vida e com uma vontade constante de abandonar seu trabalho. Para ela então, a OP proporcionou um espaço de reflexão, ampliando a percepção dela sobre suas escolhas, mas também sobre seu atual trabalho e suas vontades.

Sobre as dinâmicas realizadas no processo de OP, a orientanda relatou que estas foram muito importantes. No entanto, ressaltou especificamente o instrumento da AIP, pois segundo ela, foi bom ver que seus interesses profissionais descritos no instrumento se alinhavam com o que ela percebia sobre si. Foi então proposta novamente a realização de uma das dinâmicas que ela já havia realizado: da “Pizza da Qualidade de Vida” e da “Pizza do Trabalho Ideal” (SOUZA; FEIJÓ, 2020). O resultado obtido na dinâmica desse encontro de OP foi comparado com o obtido no 5º encontro, e nessa comparação foi percebido que a orientanda tinha valores sobre uma boa vida e um bom trabalho bem fixados, já que não houve grande variação nos dois resultados obtidos em cada aplicação.

Por fim, foi proposto à orientanda que ela realizasse a atividade da carta para ela do futuro. Ela gostou da proposta e disse que iria escrever uma carta para abrir daqui a 5 anos. Com isso, chegamos ao fim do processo de OP e a orientanda elogiou bastante o processo pelo qual ela passou e disse que havia sido muito importante para ela.

Considerações sobre o processo

A orientanda chegou ao CPA com a queixa de que queria mudar de profissão o mais rápido possível, pois não se sentia “realizada” na sua atual profissão. Com o decorrer dos encontros, a orientanda, que antes estava perdida em relação a qual profissão transicionar, começou a enxergar e considerar diversas possibilidades, inclusive a de se manter no Direito. Embora tenha mantido a certeza de que não queria trabalhar como advogada, ela foi tendo um contato com suas reais possibilidades de transição de carreira e percebeu que esta transição seria melhor a médio/longo-prazo. Segundo a própria orientanda, os encontros foram muito produtivos para ela, principalmente no quesito da diminuição de sua ansiedade. Além disso, algo que ela trouxe como muito importante foi o resultado demonstrado pelo instrumento do AIP, que por sua vez estava alinhado com as carreiras que ela pensava em seguir. Ao fim do processo de OP, embora sua transição de carreira não tenha de fato se iniciado, pôde-se perceber que a orientanda estava mais aberta para as possibilidades, mas também mais consciente sobre a importância de ela estabelecer um planejamento para conseguir realizar essa transição.

Referências

BARONI, B.; URA, C.; FEIJÓ, M. Com que roupa? Planejamento financeiro em Orientação Profissional Narrativa para a Transição de Carreira. *In*: CARDOSO, H.; CAMARGO, M.; FEIJÓ, M.; CAMPOS, D.; GOULART JR., E. (org.). **Estágios em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional em tempos de pandemia: novos desafios à formação em Psicologia**. Araraquara: Letraria, 2021. p. 103-123.

CARDOSO, H. F. *et al.* (org.). **Experiências de formação em psicologia organizacional e do trabalho e orientação profissional**. Araraquara: Letraria, 2017.

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. p. 111-136.

CERVENY, C. M. **Intergeracionalidade**: heranças na produção do conhecimento. São Paulo: Roca, 2011.

GRANDESSO, M. **Sobre a reconstrução do significado**: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2000.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.

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

MACEDO, T. C. R. Genograma na Orientação Profissional. *In*: CERVENY, C. M. O. (org.). **O livro do genograma**. São Paulo: Roca, 2014.

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

LUCCHIARI, D. H. P. Uma abordagem genealógica a partir do genoprofissiograma e do teste de três personagens. **Psicodinâmica da escolha profissional**, Porto Alegre, p. 135-160, 1997.

SOUZA, L. R.; FEIJÓ, M. R. Orientação Profissional para reinserção social de pessoas em tratamento para dependência de substâncias psicoativas. **Revista de Extensão da UNIVASF**, Petrolina, v. 8, n. 1, p. 54-73, 2020

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 216-245, 2014.

WHITE, M.; EPSTON, D. **Narrative Means to Therapeutic Ends**. New York: Norton, 1990.

Sobre os organizadores

Dinael Corrêa de Campos: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências). Atua como supervisor de estágio profissionalizante e docente na área de POT. Coordenou os cursos de Psicologia no *campus* de Bauru. Doutor em Psicologia como Profissão e Ciência pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Campinas, Mestre em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas e Graduado e licenciado em Psicologia pela Universidade Metodista de Piracicaba. Exerceu docência nos *campi* de São Paulo e Itatiba e coordenação de curso e da clínica de Psicologia da Universidade São Francisco *campus* de São Paulo. Foi supervisor de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho na Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP). Foi consultor de empresas. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia. Atualmente, exerce a vice-chefia do Departamento de Psicologia da Unesp/Bauru. Vice-coordenador do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho. É membro pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, Contextos, Processos e Intervenções Organizacionais”. Autor dos livros: *Metodologias Pesquisa em Ciências - Análise Quantitativa e Qualitativa* (2ª ed.); *Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos* (2ª ed.); *Ousadia em estar feliz e Gestão do Desenvolvimento Profissional por Competências* (GDPC) e *Dicionário de Competências Pessoais e Profissionais* (DCPP). Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/6025495580225775>

Edward Goulart Júnior: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências). Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de POT. Ministra aulas em diferentes cursos de Pós-graduação *Lato Sensu*. Especialista na área da Psicologia do Trabalho e Organizacional. Coordena o Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho – LaborPOT da Faculdade de Ciências – Unesp Bauru. Coordena o curso de Especialização “Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho” – Unesp. É membro pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/8313576891394001>

Hugo Ferrari Cardoso: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências - FC) nos cursos de Graduação em Psicologia e Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem (FC). Vice-coordenador do Programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem (FC). Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de OP. Membro do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Ciências

(Unesp). Líder do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções”. Membro da diretoria do Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (IBAP – gestão 2019-2021) e participante do grupo de trabalho da ANPEPP (GT Pesquisa em Avaliação Psicológica). Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/9043800166191561>

Marianne Ramos Feijó: Professora Assistente Doutora na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências – FC), dos cursos de Graduação em Psicologia e Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem – FC). Atua como supervisora de estágio profissionalizante na área de OP. Pós doutora pela Unifesp, Doutora, Mestre e Especialista pela PUC-SP. Membro pesquisadora do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Membro do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Ciências da Unesp. Vice-coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Unesp. Vice-supervisora do Centro de Psicologia Aplicada – CPA da Unesp, em Bauru. Participante do grupo de trabalho da ANPEPP (GT Família e Comunidade). Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/2394858284625316>

Mário Lázaro Camargo: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (FC – Faculdade de Ciências e FEB – Faculdade de Engenharia de Bauru), dos cursos de Graduação em Psicologia e Engenharia de Produção. Docente credenciado junto ao Programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem – FC). Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de POT. Doutor em Psicologia pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (USPFFCLRP); Mestre em Psicologia e Sociedade pela Faculdade de Ciências e Letras de Assis da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Especialista em Terapia de Casais e Famílias pelo IBAP/APTF – Instituto Bauruense de Psicodrama e Associação Paulista de Terapia Familiar. Graduado em Formação do Psicólogo e Licenciado em Psicologia pela Universidade do Sagrado Coração (USC). Membro-pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”; membro do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Ciências (Unesp); Coordenador do CEP-FC – Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências (Unesp); e Supervisor da Interage – Empresa Júnior de Psicologia da Unesp. Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/5738546925684617>

Sobre os autores

Alícia Miatto Labegalini: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Amanda Novaes Rosa: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Ana Ligia Alcaras: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Ariela Cursino Lanfranchi: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Brenda Sayuri Tanaka: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Camila Gabriela Marques da Assumpção Renzi: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Camila Miho Matsumoto: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Camila Orpinelli: Psicóloga, graduada pelo Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Camilla Schultz: Graduada pelo Curso de Formação do Psicólogo e mestranda no Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Carolina Carvalho de Oliveira: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Carolina da Silva Maeda: Psicóloga e Assistente Técnica Administrativa do IEP3, Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Felipe Roberto Gonçalves de Camargo: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Fernanda Reis Theodoro da Silva: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Franciele Ferreira Ribeiro: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Gabriel Cruciata Perrone: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Gabriel Oliveira Mendes Correia: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Gabriel Ribeiro Cabral: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Gabriela dos Santos Pereira: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Gabriela Vanzo Spasiani: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Gabrielli Aparecida da Silva: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Guilherme Jacob Cintra: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Heitor Araújo Monreal: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Helyson Fernando de Aguiar Jacinto: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Igor Alves Ferreira: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Isabella Janini Misson: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

João Vitor Gengo Vendrame: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Júlia Meneguelli Alves Amaral: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Karine Lins Castro: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Larissa Angelocci: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Letícia Maria Serrano Barros: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Luciano Delphino de Azevedo Júnior: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Luisa Aliboni de Toledo e Silva: Psicóloga, graduada pelo Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Lukas Ziegler Justino: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Lukas Ziegler Justino: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Marcos Vinicius Santos Alencar: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Matheus Elias Crespilho Tarzoni: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Matheus Silva Rodrigues: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Paloma Bonato Sponchiato: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Raphael Mendonça Francisco: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Ricardo Souza Camarotto: Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Tafnes Ikegami Pereira: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Thais Helena Ferreira da Silva: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Vitória Oliveira Ferreira: Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Publique com a gente e
compartilhe o conhecimento



www.letraria.net

