

Práticas Formativas em  
Psicologia Organizacional e do  
Trabalho e Orientação Profissional:  
experiências de estágio

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



Práticas Formativas em

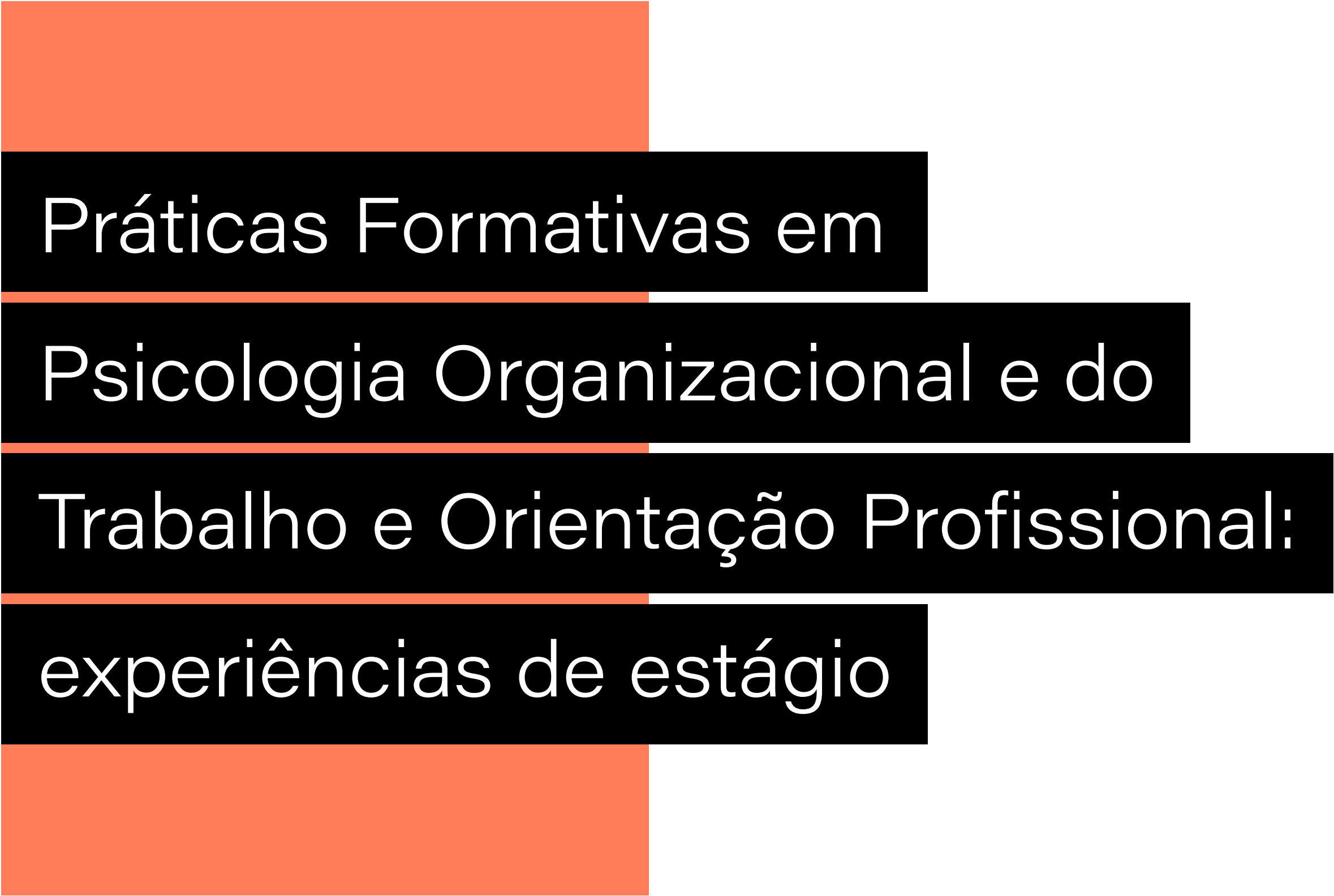
Psicologia Organizacional e do

Trabalho e Orientação Profissional:

experiências de estágio



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



Práticas Formativas em  
Psicologia Organizacional e do  
Trabalho e Orientação Profissional:  
experiências de estágio

Araraquara  
Letraria  
2020

# Práticas Formativas em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional: experiências de estágio

PROJETO EDITORIAL  
Letraria

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO  
Letraria

CAPA  
Letraria

REVISÃO  
Letraria

GOULART JÚNIOR, Edward; CAMPOS, Dinael Corrêa de; CARDOSO, Hugo Ferrari; CAMARGO, Mário Lázaro; FEIJÓ, Marianne Ramos. (org.). **Práticas Formativas em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional: experiências de estágio**. Araraquara: Letraria, 2020.

ISBN: 978-65-86562-07-1

1. Práticas Formativas; 2. Psicologia Organizacional;  
3. Orientação Profissional; 4. Estágio em Psicologia.

## CONSELHO EDITORIAL

Ariane Silva (Mestranda da UNESP/Bauru)

Beatriz Dota (Mestranda da UNESP/Bauru)

Lais Rodrigues (Mestranda da UNESP/Bauru)

## Sumário

<b>Apresentação</b>	<b>9</b>
Edward Goulart Júnior, Dinael Corrêa de Campos, Hugo Ferrari Cardoso, Mário Lázaro Camargo e Marianne Ramos Feijó	
<b>Prefácio</b>	<b>11</b>
Vera Lúcia Messias Fialho Capellini	
<b>Projeto de gestão de carreira aos estagiários participantes do Programa de Estágio de uma empresa de grande porte do ramo da cosmética no município de São Paulo</b>	<b>13</b>
Dandara Ferreira dos Santos e Edward Goulart Júnior	
<b>Pesquisa de Clima Organizacional em uma organização de médio porte do ramo hoteleiro</b>	<b>25</b>
Giuliana Silveira Bueno dos Santos e Edward Goulart Júnior	
<b>Introdução do programa de saúde mental em uma organização de grande porte de meios de pagamentos</b>	<b>46</b>
Mariana Pacheco e Edward Goulart Júnior	
<b>Elaboração de um instrumento diagnóstico organizacional e implementação de um plano de ação a partir de seus resultados: um relato de experiência em uma organização de Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos</b>	<b>59</b>
Júlia Pacheco Fanton, Érica de Souza Soardo e Edward Goulart Júnior	
<b>Educação corporativa: ênfase na Comunicação Não-Violenta; Liderança e Gestão; Ética e Postura Profissional – experiência em uma Instituição Hospitalar</b>	<b>83</b>
Matheus Marques Pereira e Edward Goulart Júnior	

<b>Treinamento e desenvolvimento (T&amp;D) de líderes: relato de experiência de estágio em um serviço da assistência social</b>	<b>102</b>
Érica de Souza Soardo, Júlia Pacheco Fanton e Edward Goulart Júnior	
<b>Programa de treinamento &amp; desenvolvimento para melhoria da qualidade de atendimento ao público em uma rede supermercadista</b>	<b>118</b>
Rafael Barduchi e Edward Goulart Júnior	
<b>Experiência de Aplicação de um Programa Mensal de Treinamentos em uma Empresa de Grande Porte</b>	<b>150</b>
Rafael Daltro Graciani e Edward Goulart Júnior	
<b>Elementos Fundamentais para a Aplicação de Treinamentos: um relato de experiência</b>	<b>159</b>
Thássia Elizandra Santos e Dinael Corrêa de Campos	
<b>Os vínculos dentro das organizações: relato de uma experiência de estágio</b>	<b>171</b>
Márcia Gabriela Ribeiro Leite e Dinael Corrêa de Campos	
<b>Quem disse que seria fácil? Das dificuldades e superação do estágio em instituição filantrópica</b>	<b>183</b>
Syrley Balderrama Torrico e Dinael Corrêa de Campos	
<b>O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no desenvolvimento do projeto e na execução do processo de descrição e análise de cargos</b>	<b>192</b>
Gabrielly Mendonça e Mário Lázaro Camargo	

<b>Oficina sobre Saúde Mental: práticas do Psicólogo Organizacional e do Trabalho em uma empresa de telecomunicações</b>	<b>206</b>
Luísa Brambilla Caldeira e Mário Lázaro Camargo	
<b>Mapeamento da situação dos cargos na estrutura organizacional: uma experiência com os procedimentos de descrição e análise de cargos</b>	<b>221</b>
Alice Rocha Gonçalves e Mário Lázaro Camargo	
<b>Tutoria na universidade: um relato de experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho</b>	<b>239</b>
Letícia Cristine Moreira da Cunha, Alessandra de Andrade Lopes e Mário de Lázaro Camargo	
<b>Orientação Profissional com jovem pré-vestibulando: um olhar a partir da Análise do Comportamento</b>	<b>260</b>
Isabella Carvalho de Oliveira e Hugo Ferrari Cardoso	
<b>Relato de experiência de estágio em Aconselhamento de Carreira: refletindo sobre projetos de vida e carreira</b>	<b>273</b>
Fernanda Santos de Souza, Deborah Placeres de Araujo e Hugo Ferrari Cardoso	
<b>Orientação Profissional em uma equipe de futebol feminino: possibilidades e desafios</b>	<b>295</b>
Victor Hugo Butzloff de Abreu e Hugo Ferrari Cardoso	
<b>Orientação Profissional com um grupo de adolescentes de uma escola técnica</b>	<b>322</b>
Camila A. Miranda, Nathalia M. Gravalos e Hugo Ferrari Cardoso	
<b>Orientação Profissional em um cursinho pré-vestibular popular: relato de experiência</b>	<b>341</b>
Letícia Cristine Moreira da Cunha e Hugo Ferrari Cardoso	



<b>Relato de experiência: processo de Orientação Profissional voltado para homens em tratamento de dependência de substâncias psicoativas</b>	<b>375</b>
João Artur de Falco Tizzo, Marília Rios Silva e Marianne Ramos Feijó	
<b>Relato sobre experiência de Orientação Profissional individual com reeducando da Fundação Casa</b>	<b>391</b>
Caê Oliveira Rodrigues e Marianne Ramos Feijó	
<b>Sobre os autores</b>	<b>423</b>
<b>Sobre os organizadores</b>	<b>428</b>

## Apresentação

Enquanto supervisores de estágio em Psicologia e Trabalho, desejamos compartilhar nossa satisfação em apresentar mais uma coletânea retratando práticas interventivas aplicadas por nossos estagiários em diferentes contextos organizacionais. O e-book intitulado *Práticas Formativas em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional: experiências de estágio* apresenta diferentes possibilidades de atuação do psicólogo na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e em Orientação Profissional (OP), atuação essa que intenta integrar os conhecimentos teóricos e científicos obtidos, com a realidade encontrada nos mais diferentes contextos de trabalho. Entendemos que a diversidade dos campos de estágio, bem como das atividades realizadas, caracteriza-se como importante espaço de aprendizagem e formação dos futuros profissionais que estarão inseridos na área da POT e OP, favorecendo o desenvolvimento de competências essenciais para essa inserção.

São mais de duas décadas ininterruptas que apresentamos essas coletâneas, agora em formato eletrônico, e, aqui, queremos deixar nossos agradecimentos a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para essa iniciativa. A iniciativa de produzir essas coletâneas veio na direção de suprir a pouca quantidade de publicações retratando experiências práticas e intervenções realizadas em diferentes contextos de trabalho, bem como socializar um pouco do que produzimos e aprimorar cada vez mais a formação de nossos alunos. As coletâneas como forma de trocar conhecimentos com discentes de psicologia ou de áreas correlatas e profissionais que atuam na área de POT e OP vêm cumprindo seu papel satisfatoriamente.

Vamos encontrar nessa publicação uma diversidade de conteúdos e de estratégias de atuação do psicólogo, evidenciando as possibilidades de inserção desse profissional em diferentes contextos, especialmente o do trabalho, sempre considerando a indissociabilidade entre teoria e prática.

Essa obra reflete parte importante do que realizamos nos estágios profissionalizantes do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, entendendo que essa experiência, associada às supervisões oferecidas, é expressivamente significativa para a formação do futuro profissional.

**Boa leitura!**

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

## Prefácio

Prefaciar esta obra tão importante me encheu de alegria. Todavia, igualmente de muito receio, pois não sou Psicóloga. Mas como Pedagoga, atuando na gestão da Faculdade de Ciências, uma das maiores unidades da UNESP, me atrevi a aceitar o convite.

Assim, convido você, leitor, a se deleitar com o conhecimento produzido ao longo dos capítulos deste *e-book* sobre a importância da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e da Orientação Profissional (OP) nas instituições, sejam elas públicas ou privadas, de pequeno ou de grande porte.

As experiências de estágio relatadas nesta obra dizem respeito à Psicologia Organizacional e do Trabalho e à Orientação Profissional. A POT tem como ênfase de atuação o desenvolvimento e a aplicação de princípios científicos, visando compreender o comportamento humano pertinente ao espaço de trabalho, favorecendo o aprimoramento de toda a organização, considerando os desafios organizacionais da gestão e, sobretudo, aqueles relacionados ao bem-estar e saúde de todos os envolvidos. Já em relação à OP, uma das frentes de formação em nosso curso de Psicologia, importa destacar que implica em área de atuação para psicólogos e pedagogos no Brasil e que visa não só o auxílio para a escolha de um curso superior, mas a colaboração para o planejamento de toda uma vida, com foco na inserção no mercado de trabalho e no desenvolvimento de uma carreira profissional individual e socialmente relevantes.

É notório que o conhecimento produzido pela humanidade alavancou o desenvolvimento da sociedade e das instituições. Ainda assim, a Ciência tem recebido críticas, muitas vezes infundadas. Nesse sentido, valorizando o conhecimento historicamente produzido,

os textos aqui presentes retratam autores preocupados em fazer uma transposição da teoria produzida pela ciência, a partir da experiência da aplicabilidade do conhecimento nas organizações.

Desejo a todos boa leitura e bom aprendizado!

Profa. Dra. Vera Lúcia Messias Fialho Capellini  
**Vice-Diretora da Faculdade de Ciências – UNESP**

# Projeto de gestão de carreira aos estagiários participantes do programa de estágio de uma empresa de grande porte do ramo da cosmética no município de São Paulo

Dandara Ferreira dos Santos

Edward Goulart Júnior

## Introdução

Com o advento da tecnologia e as novas formas de trabalho que vêm se inserindo no mercado atual, o papel do homem na sociedade vem sofrendo mudanças, tornando-o cada vez mais intelectual e estratégico. Segundo estudos da PWC (2017), os robôs podem aniquilar até um terço dos empregos até 2030. Assim, esse contexto de mundo nos obriga a entender qual é o novo papel do homem na sociedade e os impactos que as mudanças causarão, principalmente no mundo do trabalho, e quais competências comportamentais serão exigidas dos profissionais. É nesse sentido que surgiram diversos estudos a respeito de habilidades predominantes do desenvolvimento humano, visando papel estratégico e emocional do homem, destacando os estudos das Habilidades Sociais e da Inteligência Emocional. Essa última com maior destaque no texto, pois tem relação com o projeto desenvolvido no estágio.

De acordo com Colman (2009), Inteligência Emocional é a capacidade do indivíduo de reconhecer as emoções das outras pessoas e as suas próprias emoções, identificar sentimentos diferentes e usar essas informações para orientar seu pensamento e seu comportamento. Sendo assim, o indivíduo com um bom repertório de Inteligência Emocional desenvolvido é capaz de realizar boa leitura do ambiente e das pessoas que o cercam, compreender quando seus colegas, líderes ou subordinados enfrentam desafios e é capaz de sentir empatia e sensibilizar-se pelo momento do outro, bem como encontrar formas racionais de oferecer auxílio. Ademais, ao ser capaz de reconhecer suas próprias emoções e as emoções do outro, o indivíduo torna-se apto a discernir com melhor clareza sentimentos que por vezes apresentam formas confusas no ambiente de trabalho. Isto é, ele é capaz de separar quais são os seus sentimentos individuais e quais são, efetivamente, os fatos decorrentes de determinada situação, demonstrando mais clareza

e maturidade para lidar com resoluções de conflitos e tomadas de decisão, por exemplo.

A importância da gestão das próprias emoções e a boa leitura das emoções do ambiente – dos líderes e demais colegas de trabalho – se justifica a partir da ideia de que, ao compreendermos nossas próprias emoções, podemos usá-las em benefício próprio: podemos desenvolver e trabalhar mais os motivos que levaram ao sentimento de uma emoção negativa e potencializar os motivos que levaram aos sentimentos de uma emoção positiva.

É nesse cenário que desenvolvemos a Autoconsciência e o Autodomínio, ou seja, nos auto percebemos como seres dotados de emoções individuais, responsáveis por essas emoções e desenvolvemos também a habilidade de domínio dessas emoções, sem manifestar frustrações inadequadas ao ambiente, buscando a compreensão do fator raiz da frustração e resolução do mesmo.

Goleman, Boyatzis e McKee (2018) explicam a importância da influência do líder na gestão das emoções a partir do conceito de “Natureza Circuito Aberto” do sistema límbico – vulgo centros emocionais –, pois um sistema circuito aberto é dependente de fatores externos para se formar, ou seja, as emoções dos indivíduos possuem relações de existência entre si. Ainda segundo os autores, essa é uma característica da evolução, pois possibilita a assistência das pessoas entre si em casos necessários, por exemplo, um estado de alerta e até mesmo fuga diante de um sinal alarmante de ameaça. Por isso, podemos dizer que toda liderança inclui essa dimensão primal, ou seja, a influência nas emoções das outras pessoas. Desse modo, ao conduzirem emoções de forma positiva, como em casos de engajamento e entusiasmo para o time, os líderes podem despertar emoções positivas e desejos para que as pessoas explorem suas potencialidades; os autores chamam esse efeito de ressonância. Entretanto, ao conduzirem dinâmicas e rituais em caráter de



pesar, é gerado o efeito chamado de dissonância, minando os alicerces emocionais que permitem o melhor desenvolvimento das pessoas. Assim, os líderes que maximizam os benefícios da liderança primordial conduzem as emoções dos seus liderados no rumo certo (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

O capítulo apresentado tem por objetivo principal apresentar um projeto desenvolvido em decorrência do estágio realizado na organização sobre gestão de carreira dos estagiários participantes do Programa de Estágio.

## Objetivo do projeto

O objetivo do projeto foi o de desenvolver confiança, autonomia e protagonismo nos estagiários, através do autoconhecimento, para que compreendam melhor suas escolhas de carreira e sintam-se melhor capacitados para o mercado de trabalho.

## Participantes

Participaram do projeto entre cinco a dez estagiários da área de Tecnologia e Negócios Digitais, membros do Programa de Estágio da organização.

## Metódo

O projeto foi iniciado em março de 2019, na Human Resources Business Partner (HRBP) de Tecnologia. A estagiária iniciou rotinas de diálogos com os estagiários da área cliente, a fim de compreender suas necessidades e deficiências individuais, referentes aos seus momentos de carreira e à empresa.

Após a conclusão desses pequenos encontros, iniciou-se uma pesquisa – através do *site* Survey Monkey – em que se buscou

entender quais temas, relacionados ao negócio e às áreas em questão, despertavam o interesse dos referidos estagiários. O objetivo dessa pesquisa, além de entender os temas que mais lhe interessavam, era entender também quais temas esses mesmos participantes do grupo dominavam e podiam contribuir com o todo. Sendo assim, a pesquisa foi montada com as seguintes perguntas e recebeu as respectivas respostas abaixo:

### **1. Quais temas despertam o seu interesse?**

Design Thinking, Lean Startup, Soft skills;

Organização e produtividade, conciliar faculdade e estágio;

Agile, gestão de projetos, trabalho em equipe, inovação;

Carreira, qualidade de vida no trabalho;

Tecnologia, idiomas e metodologias ágeis.

### **2. Quais habilidades você considera imprescindíveis para atuar no mercado de trabalho atual?**

Raciocínio lógico, bom relacionamento e liderança;

Empatia, boa gestão de tempo;

Comunicação, adaptação, aprendizagem contínua;

Comunicação e proatividade;

Comunicação, resiliência, relacionamento interpessoal,

### **3. Sobre o que você gostaria de aprender e o que gostaria de desenvolver em nossos encontros?**

Raciocínio lógico, organização;

Comunicação assertiva;

Trabalho em equipe, comunicação, criatividade;

Mais sobre a empresa, seus projetos e gostaria de desenvolver mais habilidades de desenvolvimento de projetos.

#### **4. Quais temas você considera importantes, possuindo conhecimento sobre, e poderia compartilhar conosco?**

Falar em público;

Organização, Design gráfico (técnicas de comunicação visual);

Gestão de projetos, inovação, agile (um pouco);

Escopo inicial do projeto.

Além disso, foi sinalizado aos participantes que a mentora do grupo poderia contribuir com os seguintes temas:

Tipos de *Mindset*. Qual é o seu *mindset*? Fixo ou de desenvolvimento?

Habilidades sociais: comunicação não-violenta, gestão e resolução de conflitos, como dar e receber *feedbacks*?

Treinamento de motivação: o que te motiva? Vocês estão realmente motivados?

Rápidos treinamentos como: comunicação assertiva e oratória.

O que são e como desenvolver *softskills* (Habilidades Sociais)?

Diálogo de desenvolvimento e breve gestão de carreira: O que sei, o que aprendi e o que posso compartilhar?

Quais são as minhas áreas de interesse?

Tenho interesse em conhecer outras áreas?

Autoavaliação: O quanto me desenvolvi ao longo do Programa de Estágio e como estou desenvolvido hoje?

Para onde quero ir?

Qual é o meu interesse no mercado e na efetivação?

Descrição de cargo de analista: checar competências: quais possuo? Quais preciso desenvolver? Como desenvolver o protagonismo e a autonomia?

A partir desse questionário, foi elaborada uma apresentação, em que foram expostos aos membros os principais desejos do grupo. Nessa apresentação, o grupo decidiu pelo foco em um

treinamento de autoconhecimento e de desenvolvimento de carreira no mercado de trabalho atual.

Assim, foram realizados 5 encontros, com duração de 2 horas cada um, seguindo a divisão de:

1. Primeiro encontro:

Apresentação dos resultados da pesquisa e coleta de insumos a respeito do desenvolvimento do projeto.

2. Segundo encontro:

Gestão de carreira: Projeto de vida e de carreira. Apresentação do novo modelo de carreira da atualidade e como podemos melhor nos desenvolver nesse cenário.

3. Terceiro encontro:

Treinamento de Autoconhecimento a partir da teoria dos Quatro Temperamentos de Hipócrates.

4. Treinamento sobre Inteligência Emocional (aplicação na prática);

5. Encerramento.

## Desenvolvimento

Embora o objetivo do projeto fosse a criação e vivência de um espaço de coconstrução – isto é, a estagiária organizadora do projeto e os participantes levariam temas para discussão e organizariam a construção dos encontros –, os estagiários participantes optaram pela entrega dos temas pela estagiária de RH, em caráter informativo e de treinamento, assumindo uma posição de receptores do conhecimento. Sendo assim, o número de encontros foi restringido para cinco encontros, por questões

de demanda individual da área de cada um dos participantes e os temas escolhidos foram os descritos anteriormente.

A teoria dos quatro temperamentos de Hipócrates foi escolhida como base para o treinamento de autoconhecimento, pois reúne aspectos da própria personalidade, aplicáveis e de fácil leitura para melhor oportunidade de desenvolvimento e possível leitura de personalidades de outras pessoas (como no caso, seus respectivos gestores).

Nessa teoria temos que os seres humanos são divididos entre quatro temperamentos: Sanguíneo, Colérico, Melancólico e Fleumático. Assim, cada temperamento possui suas fortalezas e seus pontos de desenvolvimento. Entretanto, o autor defende que cada pessoa nasce sendo de um temperamento imutável e, ao compreendermos o comportamento do outro, estamos mais aptos a nos relacionarmos com ele, pois entendemos os limites de cada indivíduo, bem como os nossos próprios e, individualmente, sabemos onde precisamos nos desenvolver mais.

Além disso, essa teoria se faz interessante, pois embora afirme que todos os indivíduos nascem e morrem com o mesmo comportamento e possuam melhores habilidades com alguns temperamentos a outros, ela também nos conta que todos podem desenvolver quaisquer características que sejam de outros temperamentos, a depender de nosso desejo e/ou momento de carreira. Uma pessoa de comportamento Melancólico melhor adaptada a ambientes individuais e funções independentes pode, em algum momento, se deparar com uma oportunidade de trabalho com maiores interfaces com outras áreas. Assim, ela pode então entender os pontos que possui e aqueles que precisa desenvolver e trabalhar em cima deles a fim de aprimorar o comportamento de expansividade e extroversão para trabalhar com pessoas desse temperamento. Ou seja, embora a essência do temperamento individual seja perene,

é possível desenvolver habilidades de outros temperamentos e trabalhar para melhorar nossas próprias habilidades, o que torna essa teoria não-limitante.

Assim, para que todos descobrissem os seus temperamentos, foi aplicado um teste de personalidade oferecido pela Consultoria Adigo (Quadro 1), em que cada participante assinalava uma característica dentre quatro opções de características e comportamentos pessoais. A primeira coluna corresponde ao temperamento sanguíneo, a segunda coluna ao colérico, a terceira ao melancólico e a quarta coluna ao fleumático.

Ao final, obteve-se um resultado a partir de uma soma de características que nos direcionou a uma conclusão sobre o temperamento essencial de cada um. Com esse resultado, entendemos quais são os principais pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos de cada temperamento, isto é, pontos sobre os quais a pessoa deve estar mais atenta a desenvolver.

Escolha na lista a seguir as palavras que melhor o descrevem. Lendo as colunas horizontalmente, circule apenas uma palavra de cada linha e registre na última linha a soma total de cada coluna.

Despreocupado	Impulsivo	Pessimista	Cuidadoso
Calmo	Irrquietao	Profundo	Metódico
Animado	Esquentado	Amuado	Estável
Jovial	Ativo	Sóbrio	Passivo
Sociável	Excitável	Nervoso	Pacato
Simpático	Corado	Distante	Pensativo
Loquaz	Agressivo	Quieto	Calmo
Age rápido	Líder	Reservado	Controlado
<i>Workaholic</i>	Convincente	Resignado	Folgado
Tagarela	Cheio de energia	Triste	Plácido
Eloquente	Extrovertido	Desanimado	Sem pressa
Superficial	Turbulento	Pensativo	Lento
Expansivo	Impaciente	Introspectivo	Implacável
Falante	Empreendedor	Egoísta	Comedido
Amigável	Pioneiro	Exigente	Tranquilo
Adaptável	Barulhento	Suscetível	Ensimesmado
Pitresco	Prático	Leitor	Reservado
Brilhante	Dramático	Lento	Sonhador
Impaciente	Esquecido	Tristonho	Gosta de rotina
Irresponsável	Esportivo	Taciturno	Lento para aprender
Não confiável	Competitivo	Intelectual	Perseverante
Fugidio	Resistente	Boa memória	Obstinado
Flexível	Dominador	Observador	Tímido
Generoso	Intolerante	Ingrato	Constante
Matutino	Obstinado	Insatisfeito	Sensato
Volúvel	Irascível	Abnegado	Indiferente
Feliz	Audaz	Inconsolável	Apático

No quarto encontro, a escolha do tema se deu pelo Treinamento de Inteligência Emocional. A escolha desse tema ocorreu devido à preferência primária em se trabalhar questões de desenvolvimento de liderança e habilidades sociais pois, segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), a compreensão do poderoso papel das emoções no ambiente de trabalho distingue os bons líderes dos demais. Dessa forma, é possível compreender que o desenvolvimento da Inteligência Emocional, aliado às habilidades sociais, agrega grande valor aos membros de uma organização, sobretudo aos que buscam desenvolvimento e crescimento de carreira.

O quinto encontro ocorreu em caráter de fechamento da vivência obtida pelo projeto, a fim de coletar *feedbacks* e compreender os sentimentos individuais dos participantes acerca dos temas trazidos e se obtiveram resultados palpáveis, mesmo que simbólicos, a partir dos encontros.

## Resultados

A discussão acerca dos resultados no presente projeto carece de uma análise qualitativa, já que não foram aplicados testes a fim de medir habilidades desenvolvidas no decorrer da vivência. Entretanto, é necessário destacar a quantidade de estagiários aderentes ao primeiro encontro (apenas quatro) e no último encontro (dez), de um total de onze estagiários, o que nos possibilita inferir que o projeto foi bem avaliado pelos participantes, estimulando os demais para também participarem. Além disso, foram oferecidos *feedbacks* positivos pelos participantes, que destacaram a importância que os encontros têm em sua jornada como estagiários e o impacto produzido até mesmo em suas vidas pessoais.

Por óbvio, o projeto possui limitações de diferentes ordens, porém o seu ineditismo naquele contexto de trabalho apresenta-se como fator positivo, considerando as muitas discussões e reflexões realizadas no decorrer do projeto.

## Considerações finais

A partir de estudos teóricos realizados pela estagiária para conduzir os encontros, pode-se compreender a importância dos profissionais, na atualidade, possuírem um bom repertório de habilidades sociais, bem como inteligência emocional. Esse é um diferencial em destaque para os membros de uma organização contemporânea. Entende-se que essas são características importantes para a boa gestão de um líder e, embora os participantes em questão sejam estagiários em início de carreira, sabe-se que o desenvolvimento de liderança é uma notável característica para a vida profissional, assim como afirma Ramos (2010). Esse autor ressalta que a necessidade de liderança gerencial ocorre em todos os segmentos da sociedade e atualmente é um fator essencial para um desempenho otimizado em empresas com os mais diferentes interesses. Isso pois o líder é capaz de influenciar de diversas maneiras a motivação das pessoas ao seu redor, de acordo com as necessidades individuais ou do grupo. Entretanto, é importante que antes de liderar outros, o líder seja o maior exemplo dentro da equipe e se autoconheça bem para fazê-lo (FLORENTINO, 2005).

Assim, é possível afirmar que, embora com suas limitações, o projeto teve o seu objetivo atingido, uma vez que o desenvolvimento visava favorecer o autoconhecimento aliado ao desenvolvimento de liderança e protagonismo dos participantes, o que foi possível observar a partir de *feedbacks* dos mesmos. A organização onde o estágio se realizou precisa dar prosseguimento a esses tipos de trabalhos, com mais rigidez metodológica em sua aplicação, principalmente no tocante à avaliação dos resultados obtidos. Essas questões evidenciaram a limitação do projeto ora apresentado.



## Referências

CALEIRO, J. P. Robôs podem matar um terço dos empregos até 2030, segundo PwC. 27 mar. 2017. Economia. **Exame**. Disponível em: <https://bit.ly/2YX4NZf>. Acesso em: 04 jan. 2020.

COLMAN, A. **Oxford University Press**. 3 edition, April 1, 2009.

FLORENTINO, M. S. **A Influência da Motivação na Dinâmica das Organizações**. Rio de Janeiro: Projeto "A vez do Mestre" da Universidade Cândido Mendes, 2005.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Cinelândia, 2018.

RAMOS, F. P. Liderança e Inteligência Emocional no Contexto da Gestão de Pessoas: um estudo de caso através do filme "Mestre dos Mares". **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 14, n. 20, p. 49-65, 2010.

# Pesquisa de clima organizacional em uma organização de médio porte do ramo hoteleiro

Giuliana Silveira Bueno dos Santos  
Edward Goulart Júnior

## Introdução

A presença da Psicologia Organizacional e do Trabalho atuando nas organizações tem como um dos mais importantes objetivos promover a saúde e o bem-estar do trabalhador e do seu ambiente de trabalho. Para que isso seja possível, é necessário saber quais são os aspectos positivos e negativos dessa organização, no que diz respeito à interação com o contexto de trabalho. Dentro desse contexto, Bispo (2006) considera a relação sujeito-organização-trabalho, em aspectos objetivos e subjetivos, internos e externos, físicos e psicológicos, e denomina essa relação como “clima organizacional”.

Coda (1993) define clima organizacional como um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura da organização, como o modelo de gestão, processos de comunicação, valorização profissional, política de RH, entre outros. Segundo Maximiano (2000), o clima é influenciado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho; sentimentos positivos exercem impacto positivo.

Nesse contexto, garantir um clima organizacional favorável é benéfico não apenas para os funcionários, que exercem suas atividades com mais motivação e comprometimento, mas também para a própria organização, que atinge maior produtividade e alcance de seus resultados.

Para garantir esse clima favorável, é necessário identificar quais são os aspectos positivos e negativos da organização, segundo a percepção dos próprios funcionários. Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional aparece como uma ferramenta de diagnóstico

efetiva. Para Gomes (2002, p. 12), a análise do clima organizacional é “particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização”.

O presente relato de estágio apresenta a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional como forma de identificar pontos fortes e fracos da organização onde o estágio se realizou, para que, posteriormente sejam traçados planos de ação a fim de aprimorá-los.

## Caracterização do campo de estágio

O estágio foi realizado numa unidade regional, localizada no interior do estado de São Paulo, de uma rede nacional de hotéis. A unidade dessa cidade conta com 38 funcionários, divididos em 8 setores: controladoria, recepção, eventos, vendas, reservas, governança, recursos humanos e gerência.

O setor de recursos humanos conta apenas com uma funcionária, que acaba realizando atividades mais voltadas às rotinas de departamento pessoal, como: controle de pontos, atestados, benefícios (vale transporte, vale alimentação, seguro médico etc.). A rede possui algumas padronizações para suas unidades no que diz respeito aos treinamentos de integração e treinamentos técnicos, entrevista de processo seletivo, entrevista de desligamento, políticas de reconhecimento do funcionário do mês etc. Dessa forma, a unidade acaba seguindo esses procedimentos padrões da rede.

No dia a dia da organização, as atividades desenvolvidas dizem respeito à rotina de departamento pessoal e ações de treinamento e desenvolvimento. Dentre as atividades estavam: aplicação de treinamentos de integração para novos funcionários, seleção de currículos para vagas que estavam abertas, organização da festa do

fim do mês, levantamento dos elogios recebidos pelas camareiras através dos bilhetes nos quartos, ações específicas em datas comemorativas (dia do hoteleiro, dia dos pais/mães, aniversários) etc.

## Justificativa

Ao longo da vivência na organização, foi possível perceber que existiam diversas atividades que poderiam ser desenvolvidas no setor, mas que não faziam parte da rotina de atividades do RH. Um exemplo eram as ações de diagnóstico organizacional. Mesmo já havendo um questionário padrão pronto, feito pela matriz da rede, a última pesquisa de clima organizacional tinha sido aplicada em 2016.

O clima organizacional indica a percepção do trabalhador e o juízo de valor que esses fazem de diferentes aspectos da cultura e da realidade da organização. A pesquisa de clima, através de perguntas relacionadas, por exemplo, às políticas do RH, ao modelo de gestão, aos processos de comunicação, aos relacionamentos interpessoais profissionais, entre outros, revela um mapeamento da realidade da organização à luz das opiniões de seus profissionais pelo qual é possível, através de uma análise diagnóstica, traçar planos de intervenções para que possíveis aspectos disfuncionais sejam amenizados ou extintos. Assim sendo, o grau de satisfação e comprometimento dos funcionários é favorecido e, conseqüentemente, o ambiente torna-se mais favorável para a execução das atividades diárias com melhor qualidade.

Um ambiente organizacional favorável é benéfico tanto para a empresa como para os seus funcionários, que trabalham com maior motivação e produtividade. Torna-se, por consequência, favorável também para os clientes, que ficam mais satisfeitos com os serviços prestados pela organização. Para garantir esse ambiente

agradável, é importante que a empresa realize pesquisas de clima regularmente, a fim de mapear e traçar planos para aprimorar cada vez mais o grau de satisfação dos funcionários, atuando sobre os fatores que estão em desconformidade.

## Objetivo geral

Nosso objetivo geral foi identificar, a partir de instrumento elaborado estrategicamente, a percepção dos funcionários sobre diferentes aspectos do Hotel.

## Objetivos específicos

Nossos objetivos específicos foram, primeiramente, mapear o clima organizacional do Hotel, identificando possíveis insatisfações e problemas existentes na organização. Através dessa identificação, traçar planos de ação para solucionar essas questões, na medida do possível e de acordo com a realidade da organização. Visou-se tornar o ambiente mais favorável para a execução das atividades, favorecendo o grau de satisfação e comprometimento dos funcionários.

## Método

### Etapa 1: Coleta de demanda

Foi realizada uma reunião com os gestores e cargos de liderança (governanta, chefe da controladoria, coordenador de recepção, coordenadora de RH, coordenador de vendas) para apresentar o que era uma pesquisa de clima, o porquê ela seria realizada, a importância de engajar os funcionários para responderem com seriedade, etc. Após isso, foi realizada uma coleta de demanda com os presentes na reunião, ou seja, foram levantados os pontos que cada um dos líderes tinha interesse e necessidade de investigar a respeito dos diferentes aspectos da organização.

## Etapa 2: Construção do questionário

A partir da demanda coletada na reunião dos líderes, foi construído um questionário com 53 perguntas divididas em 11 fatores de análise. O questionário foi estruturado na forma de um formulário Google. As respostas foram anônimas e os funcionários somente indicaram o setor do qual faziam parte, ou seja, Governança e Infraestrutura (11 membros) e Recepção (11 membros). Os setores de Controladoria, RH e Gerência Geral foram agrupados em "Administrativo" (6 membros), e os setores de Vendas, Reservas e Eventos também foram agrupados (3 membros). Esse agrupamento ocorreu devido à pequena quantidade de membros presentes em cada um desses setores, o que poderia prejudicar o caráter anônimo da pesquisa.

Para cada uma das questões, os participantes deveriam selecionar a alternativa que mais identificassem como verdadeira, entre as opções: Concordo Totalmente/ Concordo Parcialmente/ Discordo Parcialmente/ Discordo Totalmente.

As questões, agrupadas com seus fatores de análise correspondentes, presentes no questionário foram as seguintes:

### Trabalho em equipe

1. Considero que o hotel valoriza e incentiva o trabalho em equipe.
2. Gosto e valorizo o trabalho em equipe.
3. Me sinto bem trabalhando em equipe.

## Estrutura do trabalho (organização) – distribuição de tarefas

4. Sei exatamente o que preciso fazer na minha função.
5. Os supervisores/líderes sabem coordenar e distribuir tarefas adequadamente.
6. Me sinto sobrecarregado no trabalho.
7. Percebo que algumas pessoas não cumprem com suas tarefas adequadamente.
8. Estou satisfeito com a forma como os plantões são definidos.
9. Os plantões são definidos de forma justa.

## Treinamento e desenvolvimento

10. Recebo treinamento para realizar adequadamente as minhas tarefas de trabalho.
11. Os treinamentos que participo me ajudam a realizar melhor o meu trabalho.
12. Sinto necessidade de receber mais treinamentos para a realização do meu trabalho.
13. Acredito que deveria ter mais treinamentos para os funcionários.
14. Tenho dificuldade de realizar as tarefas do meu trabalho por falta de treinamento.

## Processos de comunicação

15. Me sinto bem informado sobre o que acontece no hotel.
16. Tenho dificuldade de entender as orientações que recebo do meu chefe.
17. Me sinto à vontade quando preciso questionar algo que me incomoda.



18. As sugestões sobre as condições de trabalho são ouvidas pelas chefias.

19. Comunico ao meu chefe toda vez que vejo algo errado.

### **Relação com a chefia / Liderança**

20. Recebo orientações claras sobre como realizar meu trabalho.

21. Recebo elogios quando realizo meu trabalho de forma satisfatória.

22. Meu chefe chama minha atenção de maneira correta (em local adequado/individualmente).

23. Tenho bom relacionamento com meus chefes imediatos, sou tratado com respeito por eles.

24. Os chefes agem de acordo com o que falam.

25. A supervisão/liderança reconhece os bons trabalhos alcançados pela equipe.

26. O meu chefe valoriza as ideias e sugestões dos funcionários.

27. Tenho confiança no meu chefe.

### **Relacionamentos Interpessoais**

28. Tenho um bom relacionamento com o meu chefe.

29. Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.

30. No meu setor de trabalho há muitos conflitos (brigas, fofocas, etc.).

31. Considero que os funcionários do hotel têm um bom relacionamento (se dão bem).

32. Confio nas pessoas que trabalham comigo.

33. Tenho dificuldade de me relacionar com as pessoas do meu setor.

34. O relacionamento entre os colegas de trabalho poderia ser melhor.

## Relação com os hóspedes

- 35. Sou bem tratado pelos hóspedes.
- 36. Tenho um bom relacionamento com os hóspedes.
- 37. O hotel oferece um bom atendimento aos hóspedes.
- 38. Sinto que os hóspedes saem satisfeitos com o atendimento recebido.
- 39. Há muitas reclamações por parte dos hóspedes em relação ao hotel.

## Condições e ambiente de trabalho

- 40. As instalações do hotel são adequadas aos clientes.
- 41. O local do meu trabalho me oferece boas condições para trabalhar.
- 42. O hotel oferece todos os instrumentos e equipamentos para que eu possa realizar o meu trabalho.

## Valorização de pessoas/Reconhecimento

- 43. Considero que o hotel valoriza seus funcionários.
- 44. Me sinto valorizado pelo trabalho que executo.
- 45. Considero que as ações de reconhecimento do hotel são adequadas.

## Benefícios e serviços

- 46. Considero importantes os benefícios que o hotel me oferece.
- 47. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos.

## Satisfação/Motivação para o trabalho

- 48. Estou satisfeito com o meu emprego.
- 49. Gosto do trabalho que executo.
- 50. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.
- 51. Tenho vontade de vir para o trabalho.
- 52. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.
- 53. Penso em trabalhar aqui por muito tempo.

## Etapa 3: aplicação da pesquisa

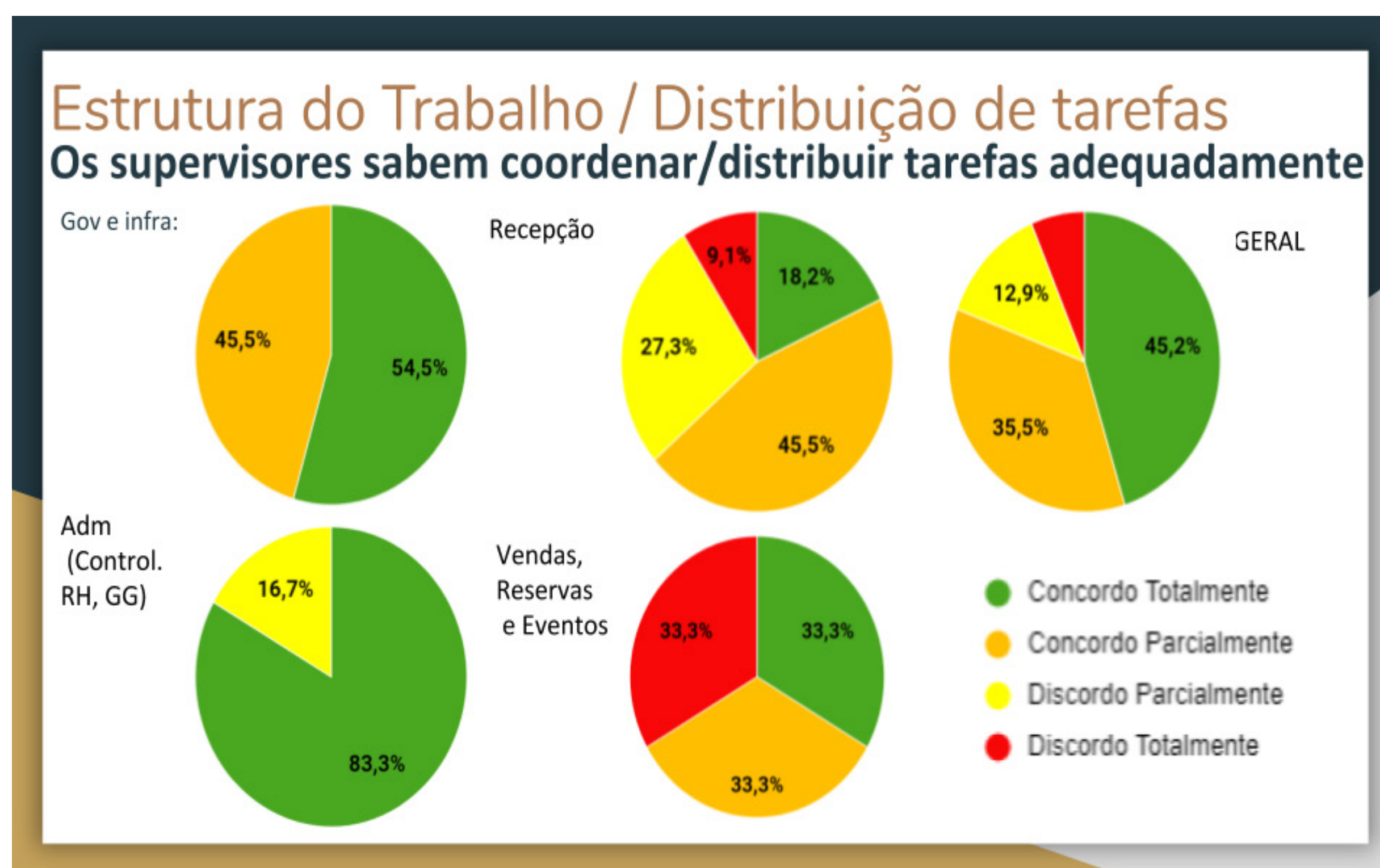
A pesquisa foi realizada por meio de um *notebook* disponível em uma sala de eventos, no qual o formulário com as questões estava aberto. Os 31 funcionários foram chamados individualmente até a sala para que respondessem às perguntas no computador, sem qualquer interferência.

## Etapa 4: apresentação dos resultados

Após a aplicação da pesquisa para todos os funcionários da organização, os resultados foram organizados numa apresentação, que continha os gráficos das respostas de todas as perguntas, separadas por setor. A apresentação dos resultados foi feita para os gestores.

## Metodologia de análise e apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados feita aos gestores contava com um gráfico para cada setor (ou agrupamento de setores) referente a cada uma das 53 questões, e um gráfico geral, de todos os participantes da pesquisa, para cada uma das questões, conforme modelo abaixo.



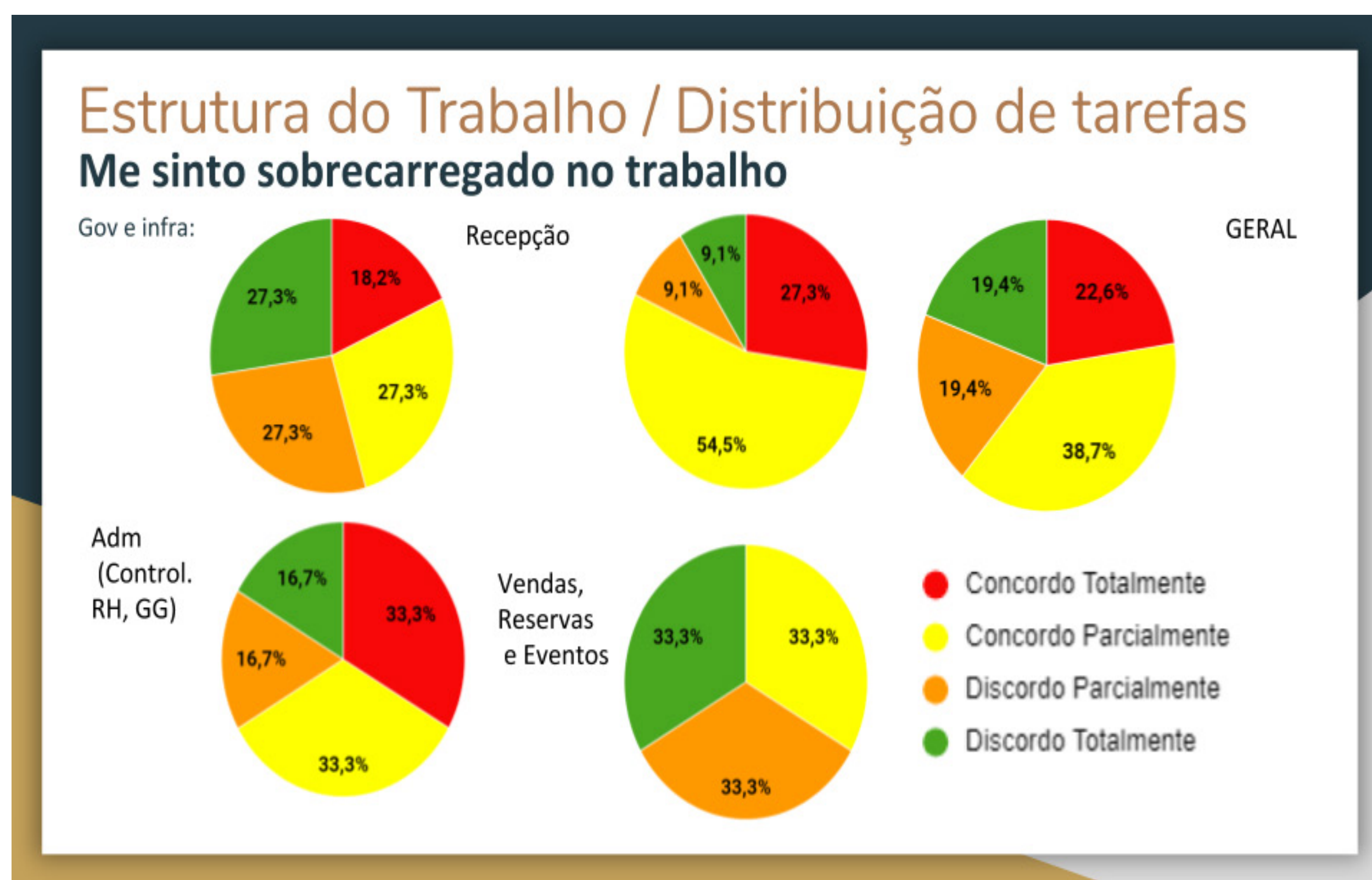
Nas questões em que a alternativa “*Concordo Totalmente*” significava uma resposta positiva, como no caso da questão do modelo acima (“*Os supervisores sabem coordenar/distribuir tarefas adequadamente*”), a legenda seguia esse padrão:

- **Concordo Totalmente**
- **Concordo Parcialmente**
- **Discordo Parcialmente**
- **Discordo Totalmente**

Já nos casos em que a alternativa “*Concordo Totalmente*” não era positiva, ou seja, consistia em um ponto negativo sobre a questão, a legenda tinha as cores invertidas, e se configurava dessa forma:

- **Concordo Totalmente**
- **Concordo Parcialmente**
- **Discordo Parcialmente**
- **Discordo Totalmente**

Abaixo, um exemplo desse tipo de questão, na qual o funcionário respondeu com “Concordo Totalmente” para a afirmativa “Me sinto sobrecarregado no trabalho”, que consiste em algo negativo.

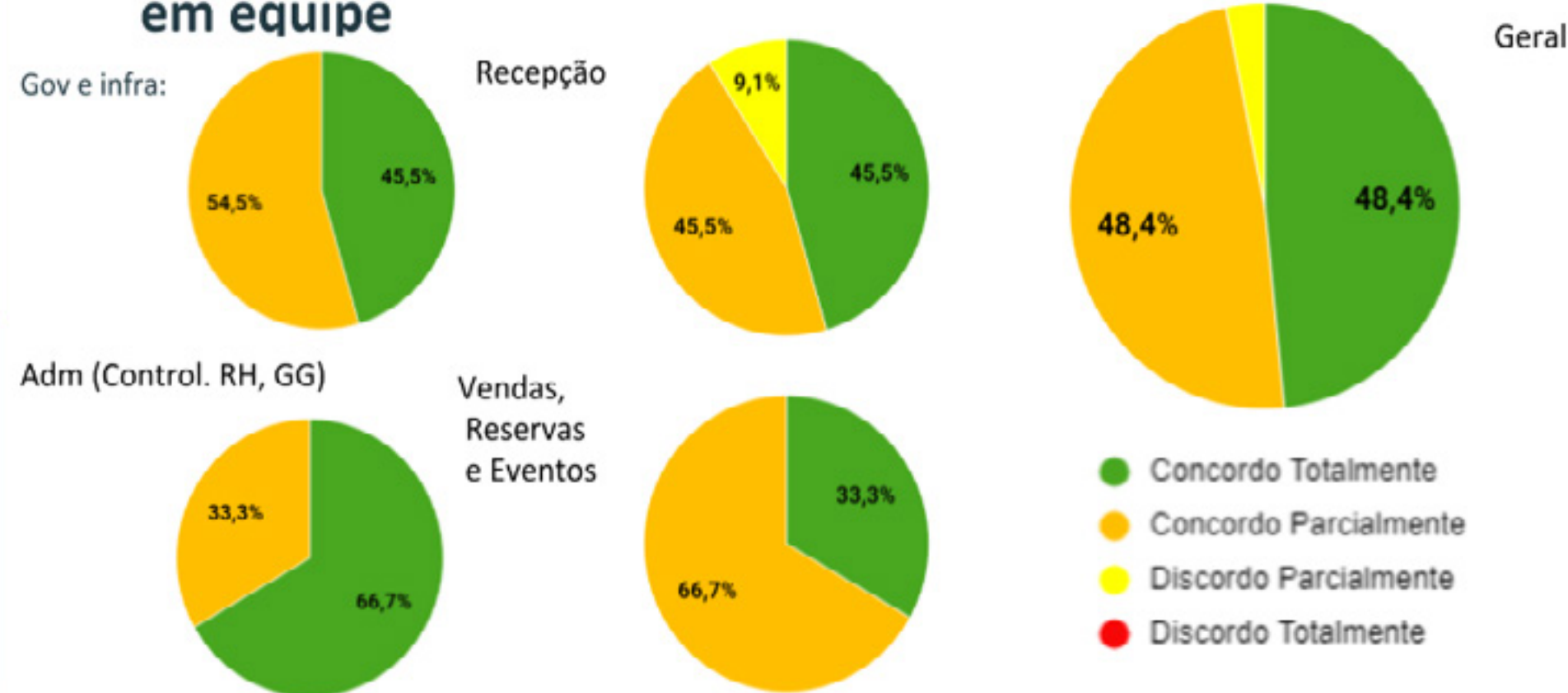


Portanto, para cada uma das questões do formulário, foi apresentado um *slide* nesses modelos, com suas respectivas legendas de forma que ficasse intuitiva a visualização do que era uma questão com resultados positivos (maior parte do gráfico verde e laranja), ou que sinalizava um ponto a ser observado com atenção (maior parte do gráfico vermelho e amarelo).

Abaixo, alguns exemplos dos resultados apresentados:

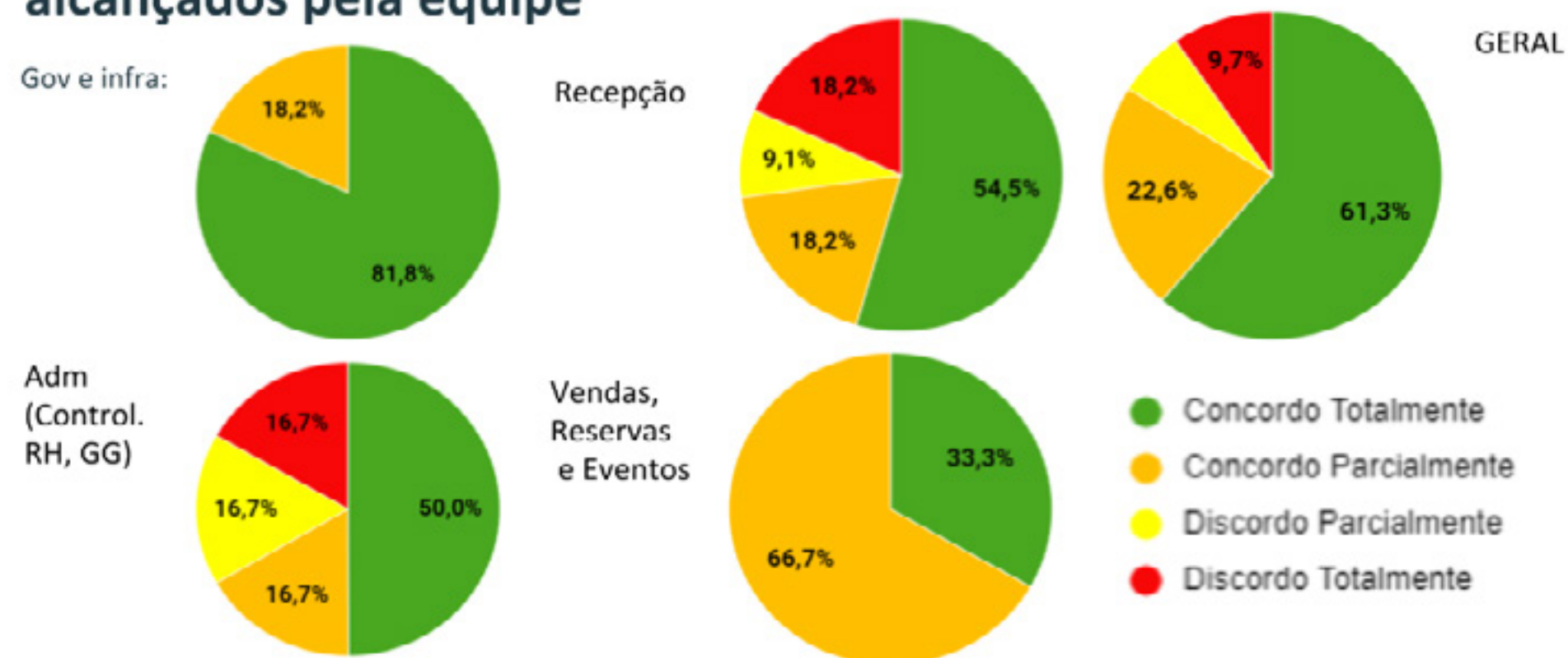
## Trabalho em Equipe:

### 1. Considero que o hotel valoriza e incentiva o trabalho em equipe



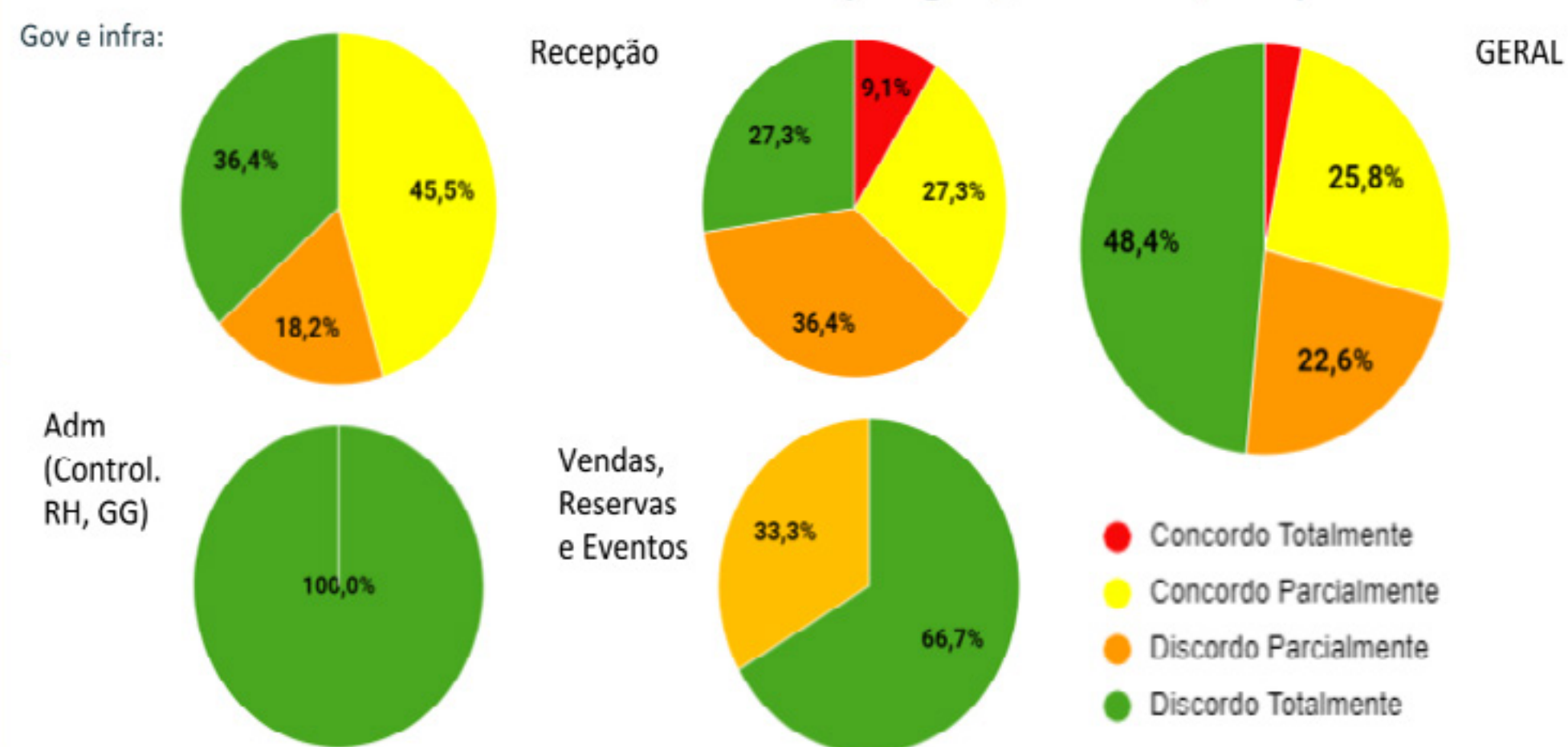
## Relação com a chefia/ Liderança

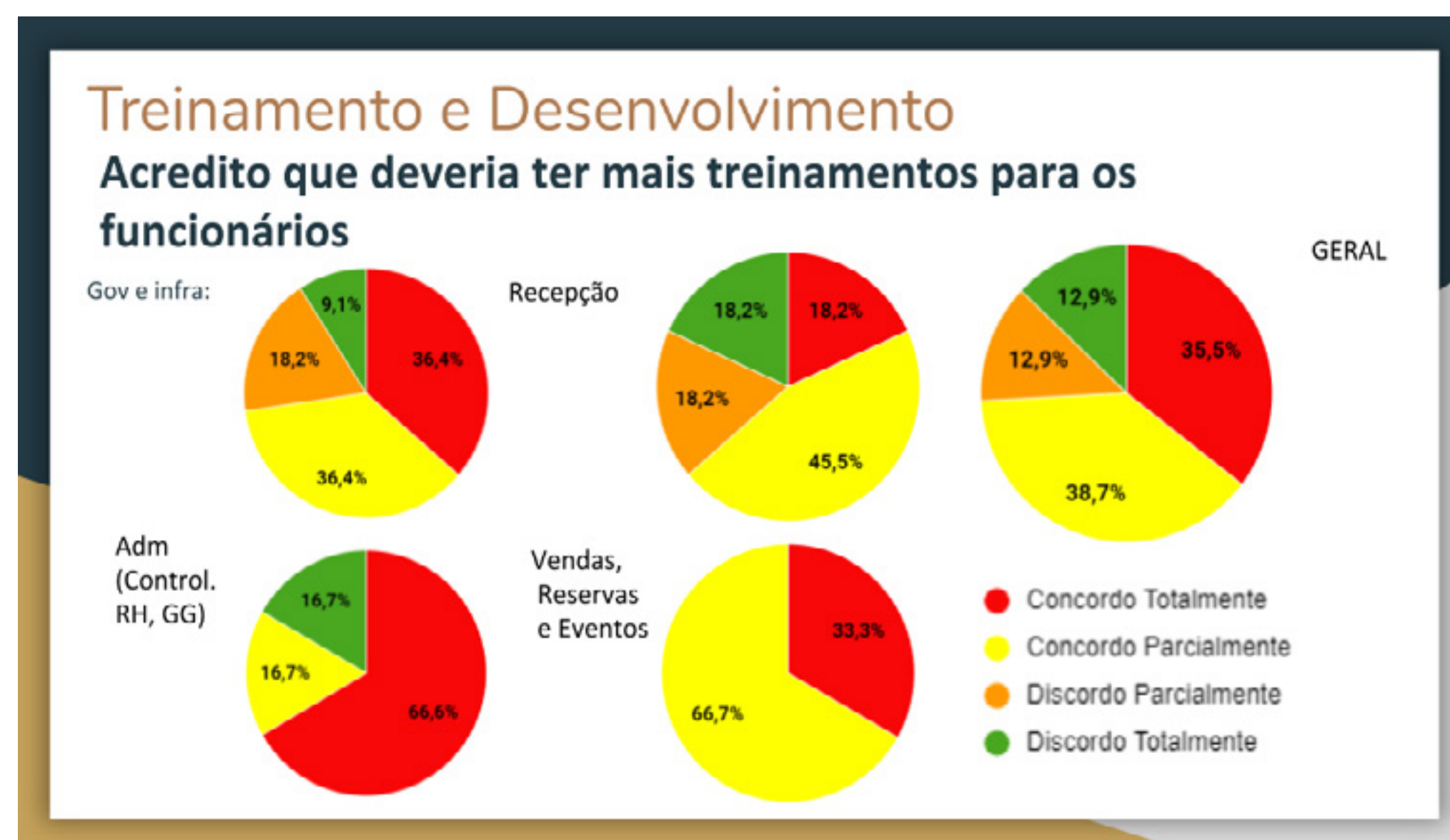
### A supervisão/liderança reconhece os bons trabalhos alcançados pela equipe



## Relacionamentos Interpessoais

### No meu setor há muitos conflitos (brigas, fofocas, etc)





Além da apresentação em forma de gráficos, também foi atribuída uma pontuação para cada um dos fatores de análise, divididos por setor. A pontuação foi calculada da seguinte forma:

**Para questões em que *concordar* com a afirmativa era algo positivo:**

$$\begin{aligned}
 & (\text{Número de respostas Concordo Totalmente}) \times 4 \\
 & + (\text{Número de respostas Concordo Parcialmente}) \times 3 \\
 & + (\text{Número de respostas Discordo Parcialmente}) \times 2 \\
 & + (\text{Número de respostas Discordo Totalmente}) \times 1 \\
 & = \text{SOMATÓRIA GERAL}
 \end{aligned}$$

$$\text{SOMATÓRIA GERAL} \div 10 = \text{Média Geral Ponderada}$$

**Para questões em que *discordar* com a afirmativa era algo positivo (questões de número 6, 7, 12, 13, 14, 16, 30, 33, 34, 39):**

$$\begin{aligned}
 & (\text{Número de respostas Discordo Totalmente}) \times 4 \\
 & + (\text{Número de respostas Discordo Parcialmente}) \times 3 \\
 & + (\text{Número de respostas Concordo Parcialmente}) \times 2 \\
 & + (\text{Número de respostas Concordo Totalmente}) \times 1 \\
 & = \text{SOMATÓRIA GERAL}
 \end{aligned}$$

$$\text{SOMATÓRIA GERAL} \div 10 = \text{Média Geral Ponderada}$$

Dessa forma, foi obtida uma pontuação com valores de 0 a 4. Quanto mais perto de 4 fosse a média, melhor a pontuação naquela questão.

A partir das médias gerais, foi construída a seguinte Tabela 1:

**Tabela 1.** Resultados por categorias e por perguntas

Afirmativa	Média Geral Ponderada
1. Considero que o hotel valoriza e incentiva o trabalho em equipe.	3,4
2. Gosto e valorizo o trabalho em equipe.	3,8
3. Me sinto bem trabalhando em equipe.	3,7
<b>Média do fator de análise "Trabalho em Equipe"</b>	<b>3,6</b>
4. Sei exatamente o que preciso fazer na minha função.	3,8
5. Os supervisores/líderes sabem coordenar e distribuir tarefas adequadamente.	3,1
6. Me sinto sobrecarregado no trabalho.	2,3
7. Percebo que algumas pessoas não cumprem suas tarefas adequadamente.	2,0
8. Estou satisfeito com a forma como os plantões são definidos.	3,6
9. Os plantões são definidos de forma justa.	3,5
<b>Média do fator de análise "Estrutura do Trabalho"</b>	<b>2,8</b>
10. Recebo treinamento para realizar adequadamente as minhas tarefas de trabalho.	3,3
11. Os treinamentos que participo me ajudam a realizar melhor o meu trabalho.	3,6
12. Sinto necessidade de receber mais treinamentos para a realização do meu trabalho.	2,2
13. Acredito que deveria ter mais treinamentos para os funcionários.	2,0
14. Tenho dificuldade de realizar as tarefas do meu trabalho por falta de treinamento.	3,5
<b>Média do fator de análise "Treinamento e Desenvolvimento"</b>	<b>2,9</b>
15. Me sinto bem informado sobre o que acontece no hotel.	3,1
16. Tenho dificuldade de entender as orientações que recebo do meu chefe.	3,6



17. Me sinto à vontade quando preciso questionar algo que me incomoda.	3,3
18. As sugestões sobre as condições de trabalho são ouvidas pelas chefias.	3,2
19. Comunico ao meu chefe toda vez que vejo algo errado.	3,5
<b>Média do fator de análise "Processos de Comunicação"</b>	<b>3,3</b>
20. Recebo orientações claras sobre como realizar meu trabalho.	3,6
21. Recebo elogios quando realizo meu trabalho de forma satisfatória.	3,5
22. Meu chefe chama minha atenção de maneira correta (em local adequado/individualmente).	3,9
23. Tenho bom relacionamento com meus chefes imediatos, sou tratado com respeito por eles..	3,9
24. Os chefes agem de acordo com o que falam.	3,5
25. A supervisão/liderança reconhece os bons trabalhos alcançados pela equipe..	3,4
26. O meu chefe valoriza as ideias e sugestões dos funcionários.	3,2
27. Tenho confiança no meu chefe.	3,6
<b>Média do fator de análise "Relação com a chefia/Liderança"</b>	<b>3,6</b>
28. Tenho um bom relacionamento com o meu chefe.	3,7
29. Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	3,7
30. No meu setor de trabalho há muitos conflitos (brigas, fofocas, etc.).	3,2
31. Considero que os funcionários do hotel têm um bom relacionamento (se dão bem).	3,2
32. Confio nas pessoas que trabalham comigo.	3,2
33. Tenho dificuldade de me relacionar com as pessoas do meu setor.	3,9
34. O relacionamento entre os colegas de trabalho poderia ser melhor.	2,3
<b>Média do fator de análise "Relacionamentos Interpessoais"</b>	<b>3,3</b>
35. Sou bem tratado pelos hóspedes.	3,5
36. Tenho um bom relacionamento com os hóspedes.	3,7
37. O hotel oferece um bom atendimento aos hóspedes.	3,9

38. Sinto que os hóspedes saem satisfeitos com o atendimento recebido.	3,9
39. Há muitas reclamações por parte dos hóspedes em relação ao hotel.	3,0
<b>Média do fator de análise "Relação com os hóspedes"</b>	<b>3,6</b>
40. As instalações do hotel são adequadas aos clientes.	3,6
41. O local do meu trabalho me oferece boas condições para trabalhar.	3,4
42. O hotel oferece todos os instrumentos e equipamentos para que eu possa realizar o meu trabalho.	3,6
<b>Média do fator de análise "Condições e Ambiente de Trabalho"</b>	<b>3,6</b>
43. Considero que o hotel valoriza seus funcionários.	3,2
44. Me sinto valorizado pelo trabalho que executo.	3,2
45. Considero que as ações de reconhecimento do hotel são adequadas.	3,1
<b>Média de Valorização de Pessoas/ Reconhecimento</b>	<b>3,2</b>
46. Considero importantes os benefícios que o hotel me oferece.	3,6
47. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos.	3,3
<b>Média de Benefícios e Serviços</b>	<b>3,5</b>
48. Estou satisfeito com o meu emprego.	3,6
49. Gosto do trabalho que executo.	3,8
50. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	3,7
51. Tenho vontade de vir para o trabalho.	3,5
52. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	3,6
53. Penso em trabalhar aqui por muito tempo.	3,4
<b>Média de Satisfação/Motivação</b>	<b>3,6</b>

**Fonte:** Elaboração própria

Na apresentação feita aos gestores, os valores das médias ponderadas, que estão numa escala de 0 a 4 na tabela acima, foram multiplicados por 2,5 para que a nova escala se configurasse de 0 a 10, e fosse mais intuitiva e fácil a visualização das pontuações. As notas finais, referentes a cada setor e fatores de análise estão apresentadas a seguir.

## Resultados e discussão

	Média Geral	Média Gov. e Infra.	Média Recepção	Média Vendas/ Reservas/ Eventos	Média ADM
Média de "Trabalho em Equipe"	9,1	8,75	9,25	9	9,5
Média de "Estrutura do Trabalho"	7,8	8	7,25	7,75	8,25
Média de "Treinamento e Desenvolvimento"	7,1	8	7,5	7	6,25
Média de "Processos de Comunicação"	8,3	9	8	8,75	7,75
Média de "Relação com a chefia/ Liderança"	8,8	9,5	8	9	9
Média de "Relacionamentos Interpessoais"	8,3	8,25	7,75	8,5	8,75
Média de "Relação com os Hóspedes"	9	9	9,5	9	8,5
Média de "Condições e Ambiente de Trabalho"	8,7	9,25	8,25	8,25	9
Média de "Valorização de pessoas/ Reconhecimento"	7,5	9	7,25	6,75	7
Média de "Benefícios e Serviços"	8,5	9,5	7,75	8,25	8,75
Média de "Satisfação/ Motivação"	8,9	9,5	8,75	9	8,5
Média final de todos os fatores de análise	8,4	8,9	8,1	8,3	8,3

Avaliando as pontuações e médias gerais, pode-se perceber que não houve nenhum ponto alarmante em relação ao resultado do clima organizacional. De maneira geral, todas as médias tiveram pontuações superiores a 7, o que configura um resultado positivo para a organização.

No entanto, em alguns fatores específicos, certos setores obtiveram notas mais baixas e merecem atenção. Analisando os resultados do fator “Treinamento e Desenvolvimento” foi possível perceber certa carência, por parte da organização, em realizar treinamentos, não apenas técnicos e relacionados às atividades cotidianas, mas que promovam o crescimento e desenvolvimento pessoal de seus funcionários, em todos os setores. Para Fidelis e Banov (2007, p. 86), “treinar significa qualificar, suprir carências profissionais, preparar a pessoa para desempenhar tarefas específicas do cargo que ocupa [...]”. Dessa forma, o treinamento visa capacitar o funcionário e suprir suas carências profissionais. Além disso, para Santos (1995, p. 81): “A empresa que deseja o sucesso precisa criar ambientes para treinamento interno e externo e começar a educar seus funcionários. Se pararmos momentaneamente e pensarmos, chegaremos facilmente à conclusão que empresas bem-sucedidas são aquelas que investem maciçamente em treinamento”.

Considerando a organização em questão como uma prestadora de serviços, que tem a fidelização de clientes como algo a ser alcançado, capacitar aqueles que estão em contato direto com os clientes, como o setor de recepção, por exemplo, é uma estratégia muito válida, pois reflete diretamente na produtividade dos funcionários e na satisfação daqueles que recebem o atendimento, no caso, os hóspedes do hotel.

Além disso, a pontuação obtida no fator “Valorização de pessoas/ Reconhecimento” também sinaliza um ponto importante a ser trabalhado na organização. Segundo Fidelis e Banov (2007), quando as pessoas percebem que seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e engajadas com os objetivos da empresa. Para o autor, o ambiente da empresa deve prover condições para que esse reconhecimento seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima favorável para a formulação de

estratégias internas orientadas para o cliente externo, fator crítico do sucesso numa época de grandes desafios pela conquista do consumidor.

## Considerações finais

O clima organizacional indica a percepção do trabalhador e o juízo de valor que esses fazem de diferentes aspectos da cultura e da realidade da organização. A pesquisa de clima, através de perguntas relacionadas, por exemplo, à política do RH, ao modelo de gestão, aos processos de comunicação, aos relacionamentos interpessoais profissionais, entre outros, revela um mapeamento da realidade da organização à luz das opiniões de seus profissionais pelo qual é possível, através de uma análise diagnóstica, traçar planos de intervenções para que possíveis aspectos disfuncionais sejam amenizados ou extintos. Assim sendo, o grau de satisfação e comprometimento dos funcionários é favorecido, e, conseqüentemente, o ambiente torna-se mais favorável para a execução das atividades diárias com melhor qualidade.

O presente estudo teve como objetivo avaliar a percepção dos funcionários da organização a respeito do clima organizacional, para identificar quais aspectos poderiam ser melhorados. A partir dessa identificação, apresentada nos resultados, é necessário dar continuidade ao processo, pois não basta apenas identificar os pontos desconformes e não trabalhar para solucioná-los. Dessa forma, investir em treinamentos para os funcionários e maiores e melhores políticas de valorização e reconhecimento dos mesmos revela-se como o caminho a ser seguido para a organização, para que o clima organizacional, que já foi avaliado como muito positivo, atinja maiores níveis de excelência.

## Referências

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta**, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez. 1993.

COSTA, A. S. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, jun. 2015.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégico**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro**. Revolucione sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

# Introdução do programa de saúde mental em uma organização de grande porte de meios de pagamentos

Mariana Pacheco

Edward Goulart Júnior

## Introdução

O presente capítulo se refere a um projeto de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho do curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, o qual foi realizado em uma empresa de grande porte do ramo de serviços financeiros. O objetivo central é apresentar o planejamento e a implementação do programa de saúde mental desenvolvido durante o estágio, ressaltando a coleta de informações relacionadas à saúde mental dos funcionários da empresa e a implantação de ações que visaram a prevenção do sofrimento psicológico desses a partir da análise dos indicadores coletados e relacionados ao tema.

As organizações da contemporaneidade buscam, cada vez mais, se destacar em um mercado altamente competitivo. Devido aos sistemas de produção da atualidade, os crescentes níveis de exigência direcionados às empresas também desencadeiam exigências aos membros que as integram, os quais, muitas vezes, vivenciam condições de trabalho adversas. A partir disso, os transtornos mentais e comportamentais, decorrentes de situações do processo de trabalho, passam a figurar entre as principais causas de afastamento no Brasil nos últimos anos. Conforme a Previdência Social, em 2017, somente os episódios depressivos geraram 43,3 mil auxílios-doença, sendo a 10<sup>a</sup> doença com mais afastamentos (ANAMT, 2019).

No início dos anos 2000, a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) previram o crescimento da incidência de problemas relacionados à saúde mental e alertaram sobre o impacto desse aumento na população trabalhadora, defendendo a estimativa que, até 2020, a depressão será a doença mais incapacitante do mundo. Além disso, alertaram sobre o impacto desse aumento na população trabalhadora: queda



de produtividade, afastamento laboral, redução da capacidade funcional e de trabalho, exclusão social e estigmatização de trabalhadores (RIBEIRO, 2019).

Frente a isso, a implementação de medidas de auxílio e suporte à saúde mental dos trabalhadores das diferentes organizações se tornam cada vez mais necessárias no ambiente laboral, a fim de promover uma discussão sobre o assunto e evitar que esse cenário se agrave. Assim, para que as organizações possam implementar projetos atrelados ao cuidado da saúde mental de forma efetiva, é necessário que suas equipes de trabalho, principalmente os profissionais atuantes na área de Gestão de Pessoas, tenham conhecimento a respeito do que é a saúde mental e da importância de ações que visam o seu cuidado. Além disso, é necessário que esses profissionais estejam capacitados a identificar situações em que os trabalhadores necessitam de auxílio, oferecendo suporte.

## Breve caracterização da organização

A empresa de grande porte na qual o estágio foi realizado é uma adquirente multi-bandeira, que atua no ramo de serviços financeiros, tecnologia e meios de pagamentos. A organização possui diversas filiais no Brasil, porém sua matriz está situada na região metropolitana de São Paulo. De origem brasileira, foi fundada em 1995 e seus serviços estão presentes em cerca de 99% do território nacional. A empresa dispõe de cerca de 4.000 funcionários, sendo que a maior parte se localiza no estado de São Paulo.

O projeto foi aplicado presencialmente na matriz e foi divulgado na rede de relacionamento interna, disponível apenas aos funcionários, via internet, com intuito de conseguir alcançar as pessoas que trabalham nas filiais. A área de Desenvolvimento Organizacional, na qual o estágio foi realizado, atende a todos os trabalhadores da organização. A gerência de Remuneração,

Reconhecimento, Benefícios e Qualidade de Vida foi a responsável pelo desenvolvimento do projeto.

## Objetivo geral do projeto

O projeto de saúde mental teve como objetivo promover uma reflexão acerca da saúde mental e a importância da existência do autocuidado na rotina dos profissionais atuantes na organização. Além disso, visou divulgar as ações de auxílio psicológico oferecidos pela empresa, a fim de estimular as pessoas a utilizarem esses canais de apoio. O início do projeto ocorreu durante o mês de setembro de 2019, utilizando a campanha nacional do setembro amarelo, de conscientização sobre a prevenção do suicídio, como ponto focal para a introdução do tema.

## Justificativa do projeto

A quantidade de afastamentos de funcionários em decorrência de transtornos mentais, nos últimos 18 meses, foi de 35% em relação ao total de afastamentos nesse período. Segundo a média do INSS (2017), no Brasil, cerca de 9% dos afastamentos são causados por adoecimento mental. Dessa forma, fica evidente a alta porcentagem ao comparar com o índice nacional do INSS. Foi realizada uma análise dos dados referentes à quantidade de funcionários que utilizam os serviços de atendimento psicológico oferecidos pela organização e dos funcionários que utilizam acompanhamento psicoterápico por meio do convênio médico parceiro da empresa nos últimos 12 meses.

Frente a esse cenário constatou-se a importância do desenvolvimento de ações que promovam a conscientização da importância do cuidado com a saúde mental, a fim de propiciar uma melhora na qualidade de vida do funcionário, além de uma diminuição da taxa de afastamentos relacionados ao adoecimento mental.

## Metodologia do projeto

O programa de saúde mental desenvolveu-se de acordo com o planejamento estruturado entre a área de qualidade de vida, a qual encontra-se alocada em Desenvolvimento Organizacional e da área de *endomarketing*, relacionada à manutenção da comunicação interna da empresa, cujas etapas dispuseram-se da seguinte maneira:

### a. Campanha de comunicação

A primeira etapa do programa, a campanha de comunicação, contou, inicialmente, com um evento de abertura, o qual abarcou uma palestra e roda de conversa com uma psicóloga acerca do tema “O que é Saúde Mental?”. Durante a palestra foram abordados conteúdos sobre Depressão, Ansiedade e Síndrome de *Burnout*, especificando como se caracteriza um transtorno mental, além de enfatizar que a saúde mental não é sinônimo de ausência de doença e que fatores familiares, sociais, genéticos e do ambiente de trabalho estão envolvidos.

Foi apontada a importância da compreensão da existência de diferentes histórias de vida de cada funcionário presente no espaço de trabalho. Ademais, o debate teve um viés de mostrar às pessoas a importância do autocuidado, desmistificando a visão existente a respeito da busca de um auxílio profissional e de um tratamento psicológico. Ao final, foi aberto um espaço para que os funcionários tirassem dúvidas, fizessem perguntas, ou contassem experiências pessoais, caso se sentissem confortáveis. O evento foi livre, ou seja, não era necessário realizar inscrições. A divulgação aconteceu por meio de um comunicado no *site* de relacionamento interno da empresa e via *e-mail* corporativo, o qual foi enviado a todos os funcionários da matriz. Sua realização se deu na universidade corporativa da empresa, localizada na matriz.

## **b. Mapeamento de saúde mental dos trabalhadores da organização**

A segunda etapa do programa foi realizada a partir da implantação de um mapeamento de saúde mental dos funcionários. As respostas foram coletadas por meio de um questionário disponibilizado *on-line* e que também poderia ser respondido presencialmente durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho da empresa, a qual tem o intuito de promover ações acerca da saúde do trabalhador. Como forma de incentivar as pessoas a preencherem o questionário, as que respondessem iriam participar de um sorteio de três relógios. O questionário (Anexo 1) foi elaborado por duas estagiárias de Psicologia integrantes da equipe de Qualidade de Vida. Foi utilizada uma ferramenta de uma Consultoria para elaboração e disponibilização *on-line* do questionário.

## **c. Tratamento Psicológico**

A terceira etapa do programa dispôs de novas formas de tratamento psicológico aos funcionários. Uma das opções contempla o atendimento psicológico *on-line* em *sites* e aplicativos, com um total de 40 sessões no ano, oferecidos por parcerias com empresas que são referências no tema. Ademais, a empresa já oferece atendimento psicológico presencial na organização durante um dia na semana para os seus profissionais por meio de um projeto chamado "Prontofalei". O projeto visou acrescentar mais um dia na semana de atendimento psicológico. Existe também um projeto chamado "Comtato" que oferece apoio psicológico via telefone. Ambos são gratuitos e sigilosos. Além disso, a empresa oferece atendimento psicológico por meio do convênio médico, porém, esse formato não é gratuito; o funcionário obtém um reembolso de uma porcentagem do valor da sessão. Essa etapa também possui o objetivo de aumentar a divulgação desses projetos já existentes,

ênfatizando a importância de utilizá-los quando for necessário, destacando que os relatos dos funcionários não são divulgados para a empresa.

#### **d. Treinamento dos funcionários**

A última etapa do projeto envolveu uma parceria com uma consultoria especializada na implantação e gestão de programas estruturados envolvendo a temática da saúde mental e qualidade de vida. O objetivo foi realizar uma capacitação presencial e *on-line* em saúde mental para o público-alvo da empresa por meio de treinamentos a fim de que possam acolher, apoiar e cuidar das pessoas atuantes na organização. O público-alvo é composto pela equipe de saúde – médica do trabalho e enfermeiras do trabalho –, equipe de Gestão de Pessoas e a equipe de liderança presente na matriz – presidente, vice-presidentes, diretores, gerentes e coordenadores.

O conteúdo do treinamento engloba a abordagem da importância do tema na atualidade; apresentar o programa de saúde mental; discutir os conceitos de saúde mental e como o ambiente, seja ele de trabalho ou não, pode influir no adoecimento; apresentar os estressores enquanto potenciais adoecedores e os principais transtornos mentais; informar sobre os sinais e sintomas mais comuns e como avaliar a necessidade da indicação para avaliação e/ou tratamento psicoterápico; informar e refletir sobre o custo-benefício de ter um funcionário em tratamento. Para a equipe de liderança, além dos temas citados anteriormente, também foi abordado o papel do gestor diante das questões de adoecimento mental e seu impacto na perda de potenciais talentos; da possibilidade de realizar uma gestão humanizada e procedimentos indicados – e adequados – para lidar com os casos identificados.

## Resultados

Visto que responder o questionário não era uma obrigatoriedade, um total de 53% dos funcionários da organização respondeu as perguntas. Frente às respostas obtidas, cerca de 78% afirmaram que os profissionais apresentam comportamentos relacionados ao transtorno de ansiedade e estresse, como sono e apetite desregulados, dificuldade de concentração, dificuldade em relaxar, entre outros. Apenas 58% dos participantes responderam que possuem práticas de autocuidado e 29% afirmaram ter procurado auxílio de um psicólogo ou psiquiatra. Em relação ao uso de medicamentos para conseguir relaxar, dormir ou controlar a ansiedade, cerca de 67% das pessoas disseram fazer o consumo de medicamentos com alta frequência, em contraposição à quantidade de funcionários que procuraram auxílio de um profissional da área da saúde mental.

## Considerações finais

A partir das evidências coletadas, é possível afirmar a existência de uma alta prevalência dos transtornos ansiosos e de estresse no quadro dos respondentes, sendo possível realizar uma associação com a quantidade de afastamentos presentes na realidade da organização. Dessa forma, ressalta-se a importância de ampliar o olhar e o cuidado em relação ao surgimento de transtornos mentais, existindo a possibilidade de agravar o índice de afastamento por adoecimento psicológico. Entretanto, além de refletir acerca da redução de custos financeiros que são acarretados pelo afastamento, é importante compreender também o custo humano e subjetivo gerado pelo adoecimento por transtornos mentais, os quais geram impactos negativos na qualidade de vida desses funcionários, refletindo em todas as esferas de sua vida.

Devido à adesão obtida pelos funcionários aos questionários e da implantação recente das novas ações de tratamento psicológico, não é possível mensurar com propriedade os resultados do projeto desenvolvido. As condutas relevantes para o estímulo do início de uma mudança cultural relacionada ao pilar do cuidado da saúde mental foram apresentadas. Entretanto, o retorno referente a essa mudança cultural não acontece de forma repentina. Portanto, é recomendado que novas ações ou outros formatos de avaliação da saúde mental dos funcionários sejam executados futuramente.

Por conseguinte, ter conhecimento a respeito dos transtornos mentais e de como identificar o surgimento dos mesmos nos funcionários é algo indispensável. A existência dessa consciência ajuda no reconhecimento dos fatores de risco no espaço laboral, possibilita a recomendação de procura por auxílio profissional, além de contribuir no desenvolvimento de estratégias de intervenção que visam melhorias tanto nas condições de trabalho oferecidas pela organização, como na qualidade de vida do trabalhador, promovendo a saúde, o equilíbrio, o desenvolvimento e o bem-estar profissional e pessoal, ampliando o conceito de saúde integral no ambiente de trabalho.

## Referências

BOUYER, G. C. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: "o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador". **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 249-259, dez. 2010

CORDEIRO, T. M. S. C. *et al.* Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho entre trabalhadores na Bahia: estudo descritivo, 2007-2012. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 363-372, jun. 2016

RIBEIRO, H. K. P. *et al.* Transtornos de ansiedade como causa de afastamentos laborais. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 44, e1, 2019.

SANTOS, V. S. dos. "Setembro Amarelo"; **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/saude/setembro-amarelo.htm>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SAÚDE E SEGURANÇA: **Estudo apresenta análise sobre benefícios por incapacidade**. [S.l.], 3 maio 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2WWc74L>. Acesso em: 19 nov. 2019.

SOUZA, W. F.; BRITO, J. C. de; ATHAYDE, M. R. C. de. Formação, saúde mental e trabalho: um patrimônio e uma estratégia. **Fractal, Rev. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 121-130, ago. 2018.

Transtornos mentais estão entre as maiores causas de afastamento do trabalho. [S. l.], 22 abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/35Vt03y>. Acesso em: 18 nov. 2019.

## Anexo 1

### Questionário de Saúde Mental do Trabalhador

Responda ao questionário de acordo com o período dos últimos 30 dias:

**1. Tive pouco interesse ou prazer em realizar as atividades diárias (Exemplos: cozinhar, fazer atividades físicas, trabalhar, atividades de lazer)**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.



**2. Tive dificuldade em adormecer, em dormir sem interrupções ou senti vontade exagerada de dormir**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**3. Tive falta ou excesso de apetite**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**4. Tive dificuldade em concentrar-me nas minhas tarefas, desde assistir televisão até as funções profissionais.**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

Ansiedade generalizada.

**5. Senti-me muito nervoso, ansioso ou tenso.**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**6. Preocupei-me excessivamente com os acontecimentos ao meu redor, a ponto de ter dificuldade em relaxar.**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**7. Senti medo exagerado, como se algo horrível fosse acontecer.**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**8. Senti muita dificuldade em lidar com todas as minhas responsabilidades e que não iria conseguir geri-las.**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**9. Tive atitudes positivas comigo mesmo (pratiquei o autocuidado, realizei atividades que considero prazerosas e tive pensamentos positivos a meu respeito).**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**10. Me comparei excessivamente com as outras pessoas, sentindo que elas são melhores do que eu em diversos aspectos.**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**11. Fiz o uso de medicamentos para conseguir relaxar, dormir ou controlar a ansiedade.**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

**12. Pensei em procurar ou procurei ajuda de um psicólogo ou psiquiatra nos últimos 30 dias**

Sim.

Não.

Semanalmente.

Diariamente.

Mensalmente.

**13. Estou muito cansado(a) fisicamente e mentalmente achando que seria mais fácil se eu não existisse ou se o mundo acabasse?**

Nunca.

Poucos dias.

Mais da metade dos dias.

Quase todos os dias.

# Elaboração de um instrumento diagnóstico organizacional e implementação de um plano de ação a partir de seus resultados: um relato de experiência em uma organização de serviço de convivência e fortalecimento de vínculos

Julia Pacheco Fanton  
Érica de Souza Soardo  
Edward Goulart Júnior

## Introdução

O diagnóstico organizacional vem ganhando importância, conforme o Desenvolvimento Organizacional se configurou enquanto disciplina profissional e a área se profissionalizou (RODRÍGUEZ, 2015). De acordo com Proulx (2015), o diagnóstico organizacional permite compreender a organização e conhecer seus problemas. Por vezes, ajuda, também, a encontrar soluções para tais problemas, ao oferecer informações mais claras, organizadas e melhor apresentadas. Isso se dá, segundo Rodríguez (2015), a partir da busca, por parte do interessado no diagnóstico, de um especialista que esteja apto a interpretar as informações levantadas dentro do marco teórico de seus conhecimentos e, em seguida, a propor soluções aos problemas percebidos.

Essa trajetória que começa com a busca por um especialista e se finaliza com a proposição de solução para os problemas elencados passa pelas seguintes etapas: "Solicitação de informação; Análise dos processos chaves; Entrevistas com gestores; Elaboração do diagnóstico; Elaboração do plano de ação; Apresentação do diagnóstico e do plano de ação" (ALBERTI, 2014, p. 18). Um desafio apresentado para sua elaboração e implementação é a inexistência de tempo suficiente para contemplar a enorme complexidade de uma organização e de seus dilemas, ainda mais porque os gestores precisam dos resultados rapidamente, em especial quando deles dependem decisões relevantes. Diante desse cenário, é necessário selecionar elementos que contemplem tanto a construção do problema, quanto as possíveis soluções (DIAS, 2004).

Por outro lado, de posse dos resultados, é provável que a organização encontre outra dificuldade: a resistência e a ambivalência por parte daqueles que são envolvidos no processo. Isso porque, apesar de desejar a mudança, as pessoas também

anseiam por estabilidade, de modo que, ao tratar do diagnóstico devem ser analisados cuidadosamente. Ao final e com uma visão do ambiente externo e do ambiente interno, espera-se que o gestor possa direcionar os recursos para projetos realmente relevantes e que tragam vantagens. Assim, o próximo passo consiste em organizar as possibilidades de melhoria indicadas, de acordo com a prioridade, e monitorar seu desenvolvimento (GOMES, 2007).

## Justificativa

O diagnóstico organizacional justificou-se pela necessidade de formalização e de sistematização de queixas realizadas de maneira informal pelos funcionários, possibilitando o acesso a informações fidedignas do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), bem como a elaboração de um plano de ação direcionado e mais efetivo no que tange à realidade de trabalho e à prestação de serviços. Ao permitir que os diferentes indivíduos envolvidos, direta ou indiretamente, com a organização, ou seja, funcionários e pais de crianças e adolescentes usuários do serviço possam expor suas ideias, sugestões, críticas e elogios, fornecendo tanto dados gerais quanto específicos, no que diz respeito ao trabalho desenvolvido no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, o diagnóstico organizacional favorece o direcionamento das ações elaboradas pela coordenação – aliada ao trabalho de gestão de pessoas/recursos humanos das estagiárias – a partir das necessidades existentes. O diagnóstico também favorece a distribuição e alocação de recursos de forma mais otimizada.

## Objetivos

### Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi realizar um diagnóstico organizacional, que revele aspectos positivos e aspectos negativos da prestação de uma organização de Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo, localizada em uma cidade no interior de São Paulo, de modo que, a partir desses resultados, possa ser pensado o que precisa ser melhorado e como fazê-lo.

### Objetivos específicos

Nossos objetivos específicos foram os seguintes:

- Avaliar a percepção dos profissionais que atuam no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo quanto aos conhecimentos que possuem sobre as atribuições de cada cargo, a qualidade da comunicação e do relacionamento interpessoal, a necessidade/disponibilidade de programas de treinamento e desenvolvimento e a avaliação do serviço prestado e dos recursos disponíveis para a realização de seu trabalho.
- Fornecer um espaço de comunicação para que os funcionários exponham o que julgarem pertinente, em termos do que pode ser melhorado e o que vale a pena ser mantido no ambiente de trabalho e no serviço prestado.
- Avaliar a percepção dos pais de crianças e adolescentes usuários do serviço no que se refere ao trabalho ofertado pelo Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo.

## Breve caracterização da organização

O Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo no qual o trabalho foi realizado conta com três unidades, situadas em diferentes bairros periféricos de uma cidade localizada no interior de São Paulo. Cada unidade atende crianças e adolescentes de 6 a 15 anos de idade, em situação de vulnerabilidade social, no período contrário ao escolar e tem como referência um Centro de Referência da Assistência Social (CRAS), que encaminha os usuários do serviço. Sendo conveniados à prefeitura municipal, por meio da Secretaria Municipal de Bem-Estar Social (SEBES), os SCFV compõem o conjunto de serviços voltados para proteção social básica do município, devendo, assim, estar de acordo com os princípios e diretrizes gerais de organização do serviço, descritos no Padrão Normativo da Rede de Proteção Social Básica para Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes (2020).

Os principais objetivos de um SCFV são: prevenir riscos sociais, fortalecendo os vínculos familiares e comunitários; prevenir a institucionalização e segregação dos usuários, assegurando a convivência familiar e comunitária; trabalhar com a rede, de forma a facilitar o acesso ao benefícios e serviços sócio-assistenciais; facilitar o acesso aos outros setores e políticas públicas do território, como saúde, educação, cultura, esporte e lazer; promover o acesso a informações sobre direitos, deveres e participação cidadã; desenvolver o protagonismo dos usuários; facilitar o acesso a produções culturais e artísticas, fortalecendo valores que favoreçam a boa convivência familiar e comunitária, como respeito, solidariedade, entre outros (SEBES, 2020). Quanto ao quadro mínimo de funcionários, cada unidade contém, de acordo com SEBES (2020): um(a) assistente social; um(a) psicólogo(a); três educadores(as) sociais; um(a) auxiliar de limpeza; um(a) auxiliar de



cozinha; um(a) cozinheiro(a). Adicionalmente e em consonância com a legislação, em uma das unidades, há uma educadora social a mais, em razão de demanda específica, que se refere ao atendimento de crianças e adolescentes com deficiência.

## Método

Partindo do estudo do que consistia o diagnóstico organizacional, foi elaborado um roteiro (Anexo A) referente ao projeto para a realização de entrevistas estruturadas individuais com todos os funcionários, ou seja, dez educadores; seis membros da equipe técnica, sendo três psicólogas e três assistentes sociais; três gestores e dez integrantes da equipe de suporte – três cozinheiras, três auxiliares de cozinha, três auxiliares de limpeza e um motorista. Algumas perguntas foram feitas para averiguar a satisfação dos pais de crianças e adolescentes que frequentam o serviço, como consta no Anexo B.

Em seguida, a proposta foi apresentada ao gestor responsável pelo SCFV, em uma reunião e, com sua autorização, o projeto foi implementado. Assim, as estagiárias se dividiram para realizar as entrevistas, todas no horário do expediente e sem identificação das pessoas, somente da equipe a que pertencem. As entrevistas realizadas foram previamente agendadas e ocorreram em local adequado, dentro da própria organização. Já com os quinze pais escolhidos aleatoriamente, foram realizadas ligações telefônicas, que contaram com esclarecimentos acerca do contato estabelecido e, a partir dessas ligações, os pais respondiam os questionamentos referentes ao diagnóstico proposto. Em seguida, os resultados foram sistematizados e apresentados para os gestores do SCFV e a supervisora de campo, com o intuito de estabelecer um plano de ação para implementação de melhorias que viessem ao encontro de sanar ou diminuir as demandas levantadas a partir do diagnóstico organizacional.

## Resultados e discussões

Como em alguns casos as entrevistas se prolongaram mais do que o esperado, em decorrência da grande demanda sobre as questões da organização, o período destinado a essa atividade foi maior do que o previsto, o que evidenciou a importância de remanejar demandas que surgiam enquanto outras estavam sendo sanadas, de modo que a devida atenção seja dada para cada questão, separada e individualmente. No entanto, finda essa etapa, os resultados obtidos foram compilados e tabulados, dando origem a três documentos: recursos materiais indisponíveis (Anexo C), treinamentos elencados (Anexo D) e Organograma de implementação (Anexo E), os quais foram apresentados para os gestores do SCFV e para a supervisora de campo. A reunião expositiva levantou muitas questões e apontamentos, mas, ao final, recebemos o aval dos coordenadores para começar a executar o que cabia a nós e eles passaram a se organizar para implementar o que cabia a eles.

As primeiras mudanças foram na comunicação, com a instalação de um quadro de avisos em cada unidade. Os funcionários foram, então, orientados sobre quais informações ficariam disponíveis ali e quais deviam ser transmitidas por WhatsApp ou por ligações, bem como em que situações e dirigidas a quem. Nesse mesmo período, foram feitos esclarecimentos sobre o uso da verba que cada unidade dispunha na “caixinha” – recursos voltados para que a unidade usasse com o que julgasse importante. Ao longo do tempo, a comunicação deixou de ser uma queixa. O controle do horário de entrada e saída dos funcionários e do banco de horas também sofreu alterações e passou a ser acompanhado mais de perto e com maior rigor. Quanto às descrições de cargos, elas foram elaboradas, porém os sindicatos responsáveis por cada cargo, apesar de contatados para checagem se estão de acordo com

suas diretrizes, não deram nenhum *feedback*, de modo que esse trabalho não chegou ainda a ser apresentado para os gestores. Isso deverá ser feito mais adiante.

No que concerne aos treinamentos, para a capacitação em temas relativos à sexualidade, foram convidados dois estudantes de psicologia do quinto ano, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” que fazem o Estágio Supervisionado em Psicologia e Educação: Processos de Intervenção: Educação Sexual para conversar por duas horas a cada mês com os educadores e a equipe técnica.

Também foram desenvolvidas etapas para recrutamento e seleção de auxiliar de limpeza para uma das unidades, por meio de divulgação em *site* de empregos e do Facebook da organização, sendo que os currículos foram recebidos em um *e-mail* criado para essa finalidade e selecionados conforme a qualidade de elaboração; o grau de escolaridade – no mínimo ensino fundamental completo; e a experiência profissional prévia como auxiliar de limpeza e/ou de serviços gerais. Assim, dos 32 currículos recebidos, foram triados 8 para entrevistas estruturadas, cujo roteiro se encontra no Anexo F, de modo que os demais constam no banco de dados do SCFV. As entrevistas foram, então, agendadas em dias consecutivos, com uma hora para cada candidata, e realizadas por uma das estagiárias em conjunto com o gestor geral. Os currículos foram organizados de acordo com os critérios de desempenho na entrevista, relativos às expectativas do SCFV e as duas primeiras colocadas foram selecionadas para entrevista com a equipe técnica da unidade em questão, às quais foram orientadas a apresentarem a unidade e a rotina de trabalho e, depois, informar qual candidata tinha o perfil mais próximo do desejado pela unidade. Assim, a candidata selecionada foi comunicada por telefone pelas estagiárias a respeito da contratação e encaminhada para o setor de documentação. As candidatas desclassificadas foram informadas por telefone,

inclusive de que, se desejassem, poderiam marcar uma entrevista devolutiva. Apenas uma das candidatas demonstrou interesse e realizou a entrevista.

Um segundo processo seletivo, para os cargos de psicólogo(a), auxiliar de limpeza, auxiliar de cozinha, cozinheira e educador(a) social de uma nova unidade, que terá início em 2020 está ainda em andamento. As vagas foram anunciadas via Facebook, visto que no último processo o retorno por esse meio foi favorável e suficiente. Para a vaga de auxiliar de limpeza, pretende-se contatar a segunda colocada no processo seletivo anterior, caso haja interesse e disponibilidade da candidata. Para a vaga de psicólogo, os critérios para triagem de currículos foram graduação completa em Psicologia e registro profissional ativo e experiência acadêmica ou profissional em psicologia social e comunitária. Para a triagem de currículos de auxiliar de cozinha e cozinheira exigiu-se ensino fundamental completo e experiência profissional na área. E, para a vaga de educador social, ensino médio completo e alguma habilidade artística.

A estrutura do processo seletivo para as vagas de cozinheira e auxiliar de cozinha será a mesma do processo anterior; para auxiliar de limpeza, somente será acrescentada uma pergunta, na entrevista, a respeito dos conhecimentos dos candidatos quanto às normas de higiene e segurança da vigilância sanitária. Para psicólogo(a), será realizada, na primeira fase, uma prova de conhecimentos, na qual os candidatos deverão elaborar um plano de ação para formação de educadores sociais e para a conciliação serviço-família. Na segunda fase, os candidatos com as três maiores notas – e que tenham obtido pontuação superior à nota de corte – serão chamados para uma entrevista semiestruturada em que se avaliará, principalmente, a comunicação; a capacidade de trabalhar em equipe; a habilidade em trabalhar com crianças; e os conhecimentos gerais sobre setor da assistência social municipal. Para os educadores sociais será

realizada uma prova de conhecimentos, na qual os candidatos, munidos das informações sobre objetivos do serviço e de temas possíveis de serem trabalhados com as crianças e adolescentes, deverão realizar um planejamento de atividades (simples) para realização de oficina. Os três candidatos com projetos mais bem delineados e que atendem à proposta, serão selecionados para entrevista, que avaliará, principalmente: o alinhamento com os objetivos do SCFV; a relação com crianças e a comunicação.

Quanto à integração de novos funcionários, não foi realizado um processo estruturado, porém dois educadores sociais e uma auxiliar de limpeza, contratados no decorrer de nossa prática, foram apresentados formalmente à instituição e tiveram acesso aos treinamentos ofertados aos demais funcionários até sua admissão. No entanto, é crucial o desenvolvimento de um programa estruturado de integração para novos funcionários e de programas de reciclagem para os funcionários antigos, de modo a promover a permanente sensibilização quanto à realidade das crianças que atendem e quanto ao processo de mudança, como algo gradual. Nesse cenário, é importante, ainda, promover a compreensão do papel do técnico. Adicionalmente, ainda que não tenha sido possível iniciar um trabalho voltado diretamente para habilidades sociais e sensibilização quanto às interações, seja entre funcionários, seja dos funcionários para com os usuários do serviço e suas famílias, o que inclui postura profissional, no que tange aos limites da relação com as crianças e adolescentes e na relação entre trabalhadores dentro da organização, julgamos importante a realização de um trabalho contínuo nesse sentido.

Para o manejo de agressividade das crianças e adolescentes, foi realizado um treinamento com os educadores sociais sobre problemas de comportamento infantil, o qual foi retomado alguns meses depois, visto que as dificuldades com as crianças parecem não ter sido sanadas. Nesse sentido, foi oferecida aos educadores

sociais a possibilidade de realizarmos um acompanhamento de suas oficinas e/ou da rotina comum das unidades, para que pudéssemos observar, na prática, suas dificuldades e, assim, oferecer alternativas e dar modelos de como proceder nas ocasiões em que elas aparecem. Essa sugestão foi bem acolhida e estamos finalizando o ano com essa atividade. Treinamentos sobre o ciclo vital e período de desenvolvimento das crianças e adolescentes do serviço são imprescindíveis para adequação das atividades e da comunicação à faixa etária. Nessa linha, é importante elaborar e aplicar um treinamento sobre como lidar com especificidades do desenvolvimento atípico e do TDAH, bem como sobre como montar dinâmicas e atividades para desenvolver nas oficinas.

Para expansão do trabalho realizado por uma das psicólogas, sobre educação socioemocional infantil, para outras unidades, por meio do treinamento dos demais membros da equipe técnica, e a instrumentalização dos técnicos e educadores sociais para organizar visitas técnicas a prestadores de serviços similares à organização em questão pode favorecer e enriquecer o trabalho com os usuários do serviço, auxiliando-os a montar dinâmicas e atividades para desenvolver nas oficinas. Julgamos relevante, ainda, ensinar aos funcionários estratégias e esclarecimentos para busca de recursos financeiros, considerando que a organização precisa contar com contribuições da sociedade para seu inteiro funcionamento.

Quanto à necessidade de estabelecimento de protocolos de atuação pela SEBES, enviamos algumas dúvidas, por *e-mail*, sobre como proceder em situações específicas, de acordo com o documento disposto no Anexo G. A resposta nos veio em uma das reuniões mensais da organização, ocasião em que a funcionária da SEBES responsável pelo acompanhamento do SCFV compareceu e nos informou que não havia procedimentos específicos para as situações mencionadas, mas que eles se reuniriam para pensar possibilidades e definir protocolos.

Questões relativas a como dosar sal e gordura e controle de vencimentos de produtos, demanda essa também apresentada nas entrevistas, foram tratadas pelo Mesa Brasil, que fornece alimentos perecíveis para a instituição, desde que ela siga suas normas. Assim, todas as funcionárias da cozinha – cozinheiras e auxiliares de cozinha – passam por treinamentos oferecidos por essa organização. A vigilância sanitária do município também aplicou alguns treinamentos para a equipe de suporte, abarcando tanto as diretrizes que precisam ser cumpridas, quanto os produtos que podem ser utilizados, misturados e os cuidados necessários no manuseio, o que inclui os equipamentos de proteção individual (EPIs).

Os treinamentos de mediação de conflito e de comunicação não-violenta foram incorporados ao de liderança, que também abarcou temática de riscos psicossociais no trabalho, conforme explicitado no capítulo “Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de líderes: relato de experiência de estágio em um serviço de assistência social”. É necessário destacar que o módulo de comunicação não-violenta também foi compactado para duas horas e aplicado separadamente para a equipe de apoio e para os educadores sociais, no dia da reunião geral. Isso nos forneceu dois *feedbacks* bastante distintos: os educadores sociais avaliaram positivamente o treinamento, alegando relevância para o trabalho, enquanto a equipe de apoio considerou extremamente complexo e expressou que se sentiu desconfortável com os exercícios propostos, sinalizando a necessidade de repensar essa prática, separando as equipes para aplicar treinamentos, uma vez que há necessidade de adequação da linguagem e de elaboração de exemplos específicos para cada realidade de trabalho. É possível pensar, para promover a integração dos funcionários, em um momento posterior que reúna todos, mas somente depois que todos tiverem se apropriado adequadamente dos conteúdos e atividades de seus respectivos cargos.

Como questões estruturais demandaram bastante atenção, as pontuais ficaram para um momento futuro, porém, é importante reiterar o interesse dos funcionários em treinamentos sobre o papel do coordenador; sobre artesanato, literatura e reciclagens técnicas, em geral, que proporcionem aos educadores a possibilidade de implementar e conduzir suas oficinas; sobre confeitaria, para que as cozinheiras e auxiliares de cozinha possam organizar festas de aniversário mais elaboradas; sobre transporte escolar, seus cuidados e direção defensiva para o motorista, visto que ele trabalha com o transporte de crianças.

Conforme os treinamentos são aplicados e mudanças são implementadas, é importante que sejam realizados relatórios dos procedimentos devidos e que esses sejam assinados por todos os envolvidos e interessados nas medidas dispostas no documento, o que permitirá que a equipe técnica e a gestão acompanhe ou tome ciência do que está sendo trabalhado nos treinamentos, para que possa avaliar sua efetividade e cobrar determinadas posturas e desempenhos.

## Considerações finais

Mesmo que não tenha sido possível implementar todas as medidas elencadas em decorrência do período dos estágios e da carga horária semanal de cada estagiária, ou seja 12 horas semanais, providências importantes foram tomadas, especialmente em termos de estruturação de processos, como o programa de recrutamento e seleção ou as mudanças nos canais de comunicação. E, em todo caso, as ações que ainda não foram postas em prática – exclusivamente por falta de tempo hábil – estão listadas e podem ser executadas pelas próximas estagiárias. A organização se mostrou aberta aos apontamentos e sugestões de melhoria decorrentes dos resultados do diagnóstico organizacional, ainda que tenha havido uma resistência inicial por parte de alguns componentes da organização.



O caráter particular do SCFV, ou seja, a prestação de serviço a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade torna imprescindível o olhar para as relações interpessoais dentro da organização, sendo ainda mais importante que os funcionários configurem uma rede de apoio uns com os outros. Nesse sentido, especial atenção deve ser dada à comunicação, ao treinamento em habilidades sociais e ao oferecimento de espaços em que se possa discutir sobre o trabalho e as dificuldades encontradas e as maneiras de solucioná-las. Por outro lado, o permanente processo de orientação e sensibilização ao público atendido visando uma convivência saudável é crucial, tanto para a qualidade de vida dos profissionais da organização – que, se reduzirem os usuários a “crianças-problema” ou “adolescentes-problema”, deixarão de ver sentido em seu trabalho – quanto para a população que frequenta o SCFV, que, de outra forma só encontrará na organização as barreiras que encontra fora dela.

## Referências

- ALBERTI, R. A. **Diagnóstico organizacional com enfoque em gestão por processos para auxiliar a gestão organizacional**. 2014. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2014.
- DIAS, A. C. *et al.* **Diagnóstico organizacional**. 2004.
- GOMES, E. L. *et al.* **Diagnóstico organizacional**. 2007. Projeto de Pesquisa (Administração com Habilitação em Logística) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.
- PROULX, D. **Diagnóstico e mudança organizacional: elementos-chave**. Universidade Continental, 2015.

RODRÍGUEZ, D. **Diagnóstico organizacional**. Octava edición. Ediciones UC, 2015.

Secretaria Municipal do Bem-Estar Social (SEBES). **Padrão Normativo da Rede de Proteção Social Básica e Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos**. Bauru, 2018.

Secretaria Municipal do Bem-Estar Social (SEBES). **Padrão Normativo da Rede de Proteção Social Básica e Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes – 6 a 15 anos**. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2LKLLgX>. Acesso em: 21 maio 2020.

## Anexos

### **ANEXO A - Entrevista de diagnóstico organizacional – funcionários**

#### DADOS DO TRABALHADOR

1. Eixo de trabalho a que pertence
2. Há quanto tempo você está na instituição?

#### CONHECIMENTOS SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DE CADA CARGO

1. As atribuições do seu cargo estão claras para você?
2. As atribuições dos outros cargos estão claras para você?

#### COMUNICAÇÃO

1. Como você avalia a comunicação entre pares?
2. Como você avalia a comunicação com os gestores?
3. Como você avalia a comunicação com a equipe tal?
4. Como você avalia a comunicação com a equipe tal?
5. Você identifica falhas nessa comunicação? Se sim, como elas prejudicam o seu trabalho?

## RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

1. Como você avalia o relacionamento entre pares?
2. Como você avalia o relacionamento com os gestores? Como você avalia o relacionamento com a equipe tal?
3. Como você avalia o relacionamento com a equipe tal?
4. Você identifica que há problemas no relacionamento interpessoal no SCFV? Se sim, como eles prejudicam o seu trabalho?

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

1. Você se sente preparado para realizar as atribuições do seu cargo?
2. Quais conhecimentos e cursos você considera importantes para melhorar a realização das suas atividades?

## AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

1. Que avaliação vocês fazem do serviço prestado pelo SCFV?
2. Quais os pontos positivos e negativos da prestação de serviço?
3. O que você sugere para melhorar a prestação de serviços?

## RECURSOS DISPONÍVEIS

1. Você tem os recursos necessários para realizar seu trabalho?
2. Se não, que tipo de recursos estão faltando?

## OUTROS

1. Tem alguma especificidade no seu trabalho que você quer destacar?
2. Há outros fatores tanto positivos quanto negativos que você gostaria de destacar?

## **ANEXO B – Perguntas voltadas aos pais**

1. Há quanto tempo a criança participa do atendimento?
2. Como você avalia o serviço prestado pelo SCFV?
3. Você tem críticas, comentários ou sugestões para melhorar o atendimento?

### **ANEXO C – Recursos materiais indisponíveis**

1. Meio de transporte e motorista para realização de visitas domiciliares na unidade III;
2. Brinquedos com finalidades terapêuticas;
3. Brinquedos (e adequados às faixas etárias);
4. Piso para aulas de dança (Unidades I e III);
5. Conserto do telhado do na unidade III;
6. Luvas de limpeza;
7. Cimentar ou colocar gramado na área de terra da unidade II.

### **ANEXO D – Treinamentos Elencados**

1. De integração para novos funcionários e de reciclagem (permanente sensibilização quanto à realidade das crianças e o processo de mudança -> compreensão do papel do técnico nesse cenário);
2. De esclarecimento das atribuições de cargo;
3. De comunicação: a quem recorrer em cada situação/canais adequados de comunicação;
4. Dos protocolos disponibilizados pela SEBES;
5. De formas adequadas de se comunicar/comunicação não-violenta para TODOS os funcionários;
6. De mediação de conflitos;
7. De habilidades sociais e sensibilização quanto às interações;
8. Sobre postura profissional (limites na relação com as crianças e adolescentes e na relação entre trabalhadores dentro da organização);
9. Sobre o ciclo vital e período de desenvolvimento das crianças e adolescentes do serviço – atividades e comunicação adequada;
10. Da função do assistente social e do psicólogo no serviço de fortalecimento de vínculo;
11. Do papel do coordenador;

12. De liderança;
13. De como organizar visitas técnicas a prestadores de serviço similares ao serviço;
14. Sobre estratégias e esclarecimentos para busca de recursos. (Ex: Instituto Ethos);
15. Sobre como lidar com agressividade;
16. Sobre como lidar com especificidades do desenvolvimento atípico e do TDAH;
17. Sobre como montar dinâmicas e atividades para desenvolver nas oficinas;
18. De artesanato;
19. De literatura;
20. Sobre sexualidade;
21. Reciclagens técnicas;
22. De confeitaria;
23. Sobre como dosar sal e gordura;
24. Sobre controle de vencimentos de produtos;
25. Sobre as diretrizes da vigilância sanitária;
26. Sobre como fazer faxina: produtos que podem ser utilizados, misturados e cuidados necessários no manuseio;
27. De transporte escolar (motorista);
28. Sobre uso de EPIs;
29. De integração do trabalho da nutricionista: com o serviço prestado, com a realidade das crianças, com as cozinheiras e com o Mesa Brasil;
30. Esclarecimento sobre o uso da caixinha: festas mais elaboradas, compra de brinquedos, de material terapêutico;
31. Para expansão do trabalho realizado por uma das psicólogas em outras unidades, bem como contato com outras medidas possíveis.

## ANEXO E – Organograma de implementação

Análise e descrição de cargos	
Atividade	Responsável
Buscar descrições de cargos no CBO e nos sindicatos	Estagiárias de RH
Apresentar a descrição de cargos elencadas para os gestores	Estagiárias de RH
Implementações necessárias	Estagiárias de RH
Apresentar o resultado da descrição de cargos a todos os funcionários	Estagiárias de RH
Assinar um termo declarando ciência das atribuições de seu cargo	Todos os funcionários
Fiscalizar se as atribuições estão sendo cumpridas (a partir de <i>checklist</i> )	Coordenadores
Fiscalizar se as atribuições estão sendo fiscalizadas (a partir de <i>checklist</i> )	Gestores
Contratação	
Atividade	Responsável
Elaborar processos seletivos e de integração	Estagiárias de RH
Apresentar o processo seletivo e o processo de integração elaborados para os gestores	Estagiárias de RH
Implementações necessárias	Estagiárias de RH
Aplicar o processo seletivo	Estagiárias de RH
Apresentar o resultado do processo seletivo aos gestores	Estagiárias de RH
Finalizar o processo seletivo	Gestores
Aplicar o processo de integração	Estagiárias de RH
Avaliar se o processo de integração foi compreendido	Estagiárias de RH
Avaliar se o novo funcionário se enquadra no perfil do SCFV e desenvolve as atividades referentes ao seu cargo	Coordenadores
Fiscalizar se o funcionário novo está sendo acompanhado em seu período de experiência (a partir de <i>checklist</i> )	Gestores

Processos de reciclagens	
Atividade	Responsável
Elaborar processo de reciclagem	Estagiárias de RH
Aplicar o processo de reciclagem	Estagiárias de RH
Fiscalizar se as reciclagens estão provocando mudanças na atuação profissional (a partir de <i>checklist</i> )	Coordenadores
Fiscalizar se os resultados da reciclagem estão sendo acompanhados (a partir de <i>checklist</i> )	Gestores

Desligamento	
Atividade	Responsável
Elaborar processos de desligamento	Estagiárias de RH
Apresentar o processo de desligamento elaborado para os gestores	Estagiárias de RH
Implementações necessárias	Estagiárias de RH
Aplicar o processo de desligamento	Estagiárias de RH
Apresentar o resultado do processo de desligamento aos gestores	Estagiárias de RH
Finalizar o processo de desligamento	Gestores

Canais de comunicação					
Comunicados		Informações permanentes		Imprevistos	
Canal	Responsável	Canal	Responsável	Canal	Responsável
WhatsApp	Gestores para equipe técnica	WhatsApp	Gestores para equipe técnica	WhatsApp	Funcionário para equipe técnica e equipe técnica para unidade
WhatsApp	Equipe técnica para unidade	Quadro de avisos	Coordenador	Ligação	Funcionário para equipe técnica e equipe técnica para um funcionário, que deve avisar aos demais
Quadro de avisos	Coordenador	Fiscalização	Gestores	Fiscalização	Gestores
Fiscalização	Gestores				

Avaliar se consta no quadro de avisos:

1. Horários da equipe técnica;
2. Reuniões que são periódicas;
3. Prazo para a solicitação de materiais;
4. Diretrizes para descrição de materiais;
5. Prazo para entrega de relatórios;
6. Prazo para entrega de planejamentos;
7. Prazo para elaboração de atividades extraordinárias;
8. Datas comemorativas da SEBES.

<b>Mediação de conflitos</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>
Estudo para aplicação	Estagiárias de RH
Elaboração de treinamento	Estagiárias de RH
Aplicação da mediação	Estagiárias de RH
Aplicação do treinamento	Estagiárias de RH
Fiscalizar se a mediação e o treinamento provocaram mudanças na relação interpessoal (a partir de <i>checklist</i> )	Coordenadores
Fiscalizar se os resultados da mediação e do treinamento estão sendo acompanhados (a partir de <i>checklist</i> )	Gestores

<b>Padronizações</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>
Decisões quanto a padronizações	Gestores
Divulgação das padronizações em reunião	Gestores
Avaliar se as padronizações estão sendo implementadas	Gestores

Medidas padronizadas:

1. Período de funcionamento durante as férias escolares;
2. Acesso aos objetos que ficarão disponíveis no bazar;



Controle de estoque	
Atividade	Responsável
Definir os responsáveis pelo controle de estoque, a partir da descrição de cargo	Estagiárias de RH e gestores
Instrumentalizar os responsáveis pelo estoque para realizar seu controle	Estagiárias de RH
Avaliar se o controle de estoque está sendo realizado conforme as orientações	Coordenador
Avaliar se o controle de estoque está sendo supervisionado	Gestores

Controle de ponto	
Atividade	Responsável
Registrar os pontos em planilha <i>on-line</i> diariamente	Coordenador
Avaliar semanalmente, em dia pré-definido, se os estudos de caso estão sendo conduzidos	Gestores

#### NECESSÁRIO:

1. Cobrar as escalas dos técnicos;
2. Providenciar o quadro de avisos;
3. Criar um *drive* a que somente técnicos e gestores tenham acesso;
4. Definir datas para que os gestores realizem o controle das atividades (sugerimos que, ao menos inicialmente, seja um acompanhamento semanal);
5. Definir datas que os técnicos têm que disponibilizar as informações (sugerimos, igualmente, que, ao menos inicialmente, seja um acompanhamento semanal).

#### **ANEXO F - ROTEIRO ENTREVISTA UTILIZADO EM SELEÇÃO DE AUXILIAR LIMPEZA**

1. Entrevistadores se apresentam. Explicam o que é a organização brevemente (história, projetos envolvidos) e revisam qual será a função/tarefas (que já fora divulgada no recrutamento).
2. Quais suas expectativas (o que você espera) com o trabalho como auxiliar de limpeza/serviços gerais dentro do SCFV?

3. O que você acha sobre um serviço da assistência social? (no sentido de funções para a sociedade, valores presentes e objetivos)?
4. O que você considera essencial para o dia a dia no trabalho?
5. Situação hipotética de comunicação/relacionamento interpessoal com colega de trabalho. Por exemplo: *Um colega de trabalho, numa reunião, expôs um problema do funcionamento geral do serviço; mas eu não concordo exatamente com tais críticas. O que faria nessa situação?*
6. Imagine: É hora do intervalo das oficinas. Você está realizando limpeza em área próxima à aglomeração das crianças e adolescentes. Alguns jogam bola, alguns correm de um lado para o outro e outros estão sentados conversando. Você percebe então que, em uma das rodinhas de conversa, há duas adolescentes discutindo e ofendendo-se mutuamente. O que faria nessa situação? (Falar da questão da presença dos educadores na instituição e dos técnicos, mas no sentido de explicar que também há essas possibilidades e não necessariamente tem de recorrer a eles)
7. Sua escala de serviço e tarefas do dia já está feita. Mas ainda falta 1h para a finalização do horário do expediente. O que faria em uma situação como essa?
8. Quais as contribuições que considera que o SCFV pode te oferecer na relação de trabalho como profissional e também no âmbito pessoal?
9. Você tem alguma dúvida que gostaria de esclarecer quanto ao trabalho no SCFV?

INFORMAR A RESPEITO DA PRÓXIMA FASE DO PROCESSO SELETIVO E CONFIRMAR MEIO PARA CONTATO

### **ANEXO G – Dúvidas enviadas para a SEBES**

1. O que é esperado especificamente de cada cargo (assistente social e psicólogo)?

2. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente se machuca?
3. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente fica doente dentro do serviço?
4. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente chega doente?
5. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente tem mal súbito?
6. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente se automutila?
7. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente chega drogada?
8. Qual é o protocolo quando há relato de crianças/adolescentes se drogando?
9. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente chega no contraturno?
10. Qual é o protocolo em caso de relato de abuso sexual?
11. Qual é o protocolo em caso de relato de mais violência?
12. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente relata estupro por outra criança do serviço?
13. Qual é o protocolo quando uma criança/adolescente tem um surto psicótico?
14. Qual é o protocolo quando há uma briga entre crianças/adolescentes? Até que ponto intervir?
15. Qual é o protocolo quando há destruição de patrimônio por crianças/adolescentes?
16. Qual é o protocolo de encaminhamento para serviços da rede?
17. Qual é o protocolo quando há relato de maus tratos por algum professor da escola?
18. Como proceder em relação a negligências do conselho tutelar?
19. Adolescentes maiores de 14 anos podem se relacionar com maiores de idade?

Educação corporativa:  
ênfase na comunicação  
não-violenta; liderança  
e gestão; ética e postura  
profissional – experiência  
em uma instituição  
hospitalar

Matheus Marques Pereira

Edward Goulart Júnior

## Introdução

O cenário econômico e político brasileiro entra em uma crescente crise a partir de 2015, com déficits econômicos significativos e conflitos políticos ideológicos, diante do não-acompanhamento de transformações históricas, sociais e culturais por parte do modelo de Estado vigente e pela configuração do sistema econômico capitalista e suas redes de interdependência global, visto que esta crise também se expressa no mundo inteiro (DE OLIVEIRA; COELHO, 2019). Nesse contexto, as organizações necessitam cada vez mais de trabalhadores capacitados em áreas de conhecimento diversas, as quais conversem com sua atuação principal na instituição, abrangendo áreas técnicas, como também as áreas sociais e relacionais, imprescindíveis dada a importância das competências interpessoais e habilidades sociais no trabalho, principalmente em cargos de gestão (MONTEZELI; ALMEIDA; HADDAD, 2018).

Focando nas habilidades de relacionamento com pessoas, além de um programa de admissão de novos trabalhadores planejado e consistente, buscando estas características, as instituições devem investir em programas de educação continuada para aqueles que já estão atuando, garantindo o bem-estar e a qualidade do ambiente de trabalho, como também a atualização de novos processos e aptidões por parte da organização.

Para essa atualização de saberes e condições de trabalho, os treinamentos são ferramentas de educação corporativa de grande relevância e eficácia, tendo como objetivo o alinhamento da cultura organizacional e otimização das estratégias organizacionais na atuação dos trabalhadores, tendo ênfase na construção do aprendizado em conjunto com quem aprende (MENEGON; ZAMBARDA, 2019). Para uma educação corporativa em que todos os sujeitos participem do aprimoramento e elaboração de novas

competências, a andragogia entra como uma didática adequada, como uma aprendizagem construtivista, voltada para adultos (FRANCO *et al.*, 2015).

Nesta conjuntura, treinamentos baseados e balizados pelos conceitos da andragogia, tendo o sujeito como agente ativo da própria aprendizagem e autônomo nos esforços para adquirir novos conhecimentos e se desenvolver, traz benefícios complementares como o aumento da criatividade, adaptabilidade e flexibilidade de trabalhadores, como também uma maior assimilação de ideias (FRANCO *et al.*, 2015). Trazendo a atenção para os âmbitos de administração, coordenação e gerenciamento de uma organização, pensando na progressão social desses encargos, estes treinamentos podem ser voltados a condições específicas necessárias à excelência no funcionamento e gestão de uma equipe, campos cada vez mais visados perante a crescente competitividade nos ambientes organizacionais.

Sobre essas condições específicas, um tema de grande importância é o crescimento das discussões sobre a Comunicação Não-Violenta (CNV), elaborada por Marshall B. Rosenberg. A CNV é um processo baseado em habilidades de linguagem e comunicação, que objetiva aprimorar o relacionamento interpessoal em diversas esferas – como família, escola e organizações – através da reformulação do modo pelo qual os indivíduos se comunicam, sendo, portanto, um processo de reflexão e reconstrução do modo de expressar as observações, sentimentos, necessidade e pedidos, mas também de escutá-los e recebê-los do interlocutor, promovendo o desenvolvimento de respostas conscientes advindos e direcionados a tais aspectos (ROSENBERG, 2006). Portanto, os frutos que a CNV pode trazer ao ambiente organizacional, em questão de resolução de situações e interpretações problemáticas, são muito amplos.

Outro tema fundamental para a ação de gestores são as práticas de liderança, tendo como ponto de partida a influência de líderes sobre os trabalhadores em prol de transformações benéficas ao ambiente de trabalho e aos produtos do mesmo. De acordo com Penteado (2011, p. 74):

A liderança é um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre aqueles que lideram e os que são liderados, onde o líder, a partir da identificação das necessidades daquele grupo, dá forma às situações e sentido aos fenômenos vividos pelo grupo e organiza a ação de acordo com este sentido previamente estabelecido.

A criação de vínculo e de um sentido de trabalho comum entre líderes e liderados é vital para o desenvolvimento de projetos de primeira linha e de alto nível, já que o objetivo destes projetos não é balizado por interesses pessoais e individuais, atrapalhando o andamento do produto final.

Atravessando os dois temas apresentados acima, temos também a ética profissional como assunto de suma importância em todas as relações organizacionais, e as instituições que prezam por este tema em sua educação corporativa gozam de valores e condutas profissionais repletas de benefícios e em direção ao bem-estar social, tendo que as situações de dilemas éticos são mais facilmente solucionadas, e situações inadequadas ou inviáveis são ajustadas, por meio de práticas que conduzam à eficácia real da organização.

Tomando estes três temas como objetos basais de uma gestão consciente, horizontal, competente, flexível, objetiva e cooperativa, este capítulo tem como objetivo expor um projeto direcionado aos gestores e gestoras de uma instituição hospitalar privada, denominado "Café com RH", composto por encontros de uma hora e meia cada, fundamentados pelos conceitos da andragogia, cada

um explicitando um dos temas apresentados acima, aplicados por três meses consecutivos.

## Objetivos

### Objetivos gerais

Os treinamentos do projeto “Café com RH” tiveram como objetivo instrumentalizar, desenvolver e conscientizar gestores especificamente em atividades de gestão de seus setores, ampliando e modelando repertórios de habilidades sociais, liderança organizacional e práticas éticas e postura profissional, a fim de contribuir para um ambiente de trabalho de maior qualidade, horizontalidade, receptividade, justiça, respeito e comunicação.

### Objetivos específicos

O projeto tem como base três encontros, com os temas: Comunicação Não-Violenta; Liderança e Gestão; Ética e Postura Profissional.

O treinamento de Comunicação Não-Violenta (CNV) procurou desenvolver o básico dos quatro componentes da CNV criados por Rosenberg (2006): Observação, que seria observar o que está acontecendo, sem juízo de valores; Sentimentos, identificando o que está sentindo ao que se observa; Necessidades, informando as reais necessidades, valores e desejos que trouxeram os sentimentos identificados; Pedido, dizendo o que deseja de forma concreta.

O treinamento de Liderança e Gestão demonstrou conceitos de estratégias de influência, implementação da mudança e de visão organizacional, constructos de ressignificação e consciência ética e estilos de liderança transacional e transformacional.



O treinamento de Ética e Postura Profissional apresentou os conceitos de ética, moral, valores e profissão, explicita o funcionamento do código de ética profissional e a importância de se ter uma ética profissional e de tomar decisões eticamente favoráveis.

## **Instituição hospitalar**

Os treinamentos foram desenvolvidos e aplicados em uma instituição hospitalar privada localizada em uma cidade no interior do estado de São Paulo, com 383 funcionários, incluindo técnicos de enfermagem, enfermeiros, auxiliares administrativos, psicólogos, secretários, serralheiros, pedreiros, administrador hospitalar, farmacêuticos, almoxarife geral e agentes de hotelaria, entre outros. Médicos, alguns farmacêuticos e secretários são terceirizados.

O projeto foi designado para as coordenadorias de enfermagem e administração do hospital, com cerca de 20 gestores, pertencentes às áreas de Pronto Atendimento, Centro Cirúrgico, Central de Material e Esterilização, chefias de setores e leitos, Diretoria Administrativa, UTI, Hotelaria, Faturamento, Almoxarifado, Gestora de Enfermagem, entre outras.

## **Justificativa**

As novas contratações e promoções de funcionários para cargos de gestão e liderança no hospital, as reclamações de técnicos e auxiliares sobre as dificuldades de relacionamento interpessoal, instruções imprecisas e reclamações infundadas no vínculo com as gestões e a alta rotatividade dos cargos de técnicos de enfermagem implicam a necessidade de desenvolvimento e treinamento desses gestores para aplicarem uma liderança adequada e concisa no que tange ao respeito, à horizontalidade e à assertividade em suas relações.

O projeto foi originado de um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) empregado no ano de 2017, mediante uma entrevista semiestruturada com três perguntas balizadoras aos respectivos gestores, identificou as competências e habilidades dos trabalhadores e do gestor a serem atualizadas e os treinamentos específicos referentes a elas.

As perguntas balizadoras utilizadas foram: Quais são as necessidades individuais que os colaboradores do seu setor precisam adquirir para atingir melhor desempenho?; Quais treinamentos e capacitações acham necessários para melhorar a performance individual e da equipe?; O que você acha importante aprender para se desenvolver como líder deste grupo?

Esta intervenção elucidou diferentes realidades encontradas, remetendo à necessidade de ações educativas corporativas, voltadas para a capacitação das lideranças e instrumentalização para o trato com seus liderados.

## Método

O projeto foi realizado ao longo de um estágio supervisionado em uma Universidade Pública, na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, no ano de 2019, no setor de Recursos Humanos (RH) da instituição, em conjunto com uma estagiária de uma Universidade Privada, duas assistentes e a gerente de RH.

Analisando os dados compilados pelo LNT supracitado e as capacidades do próprio setor de RH para administrar treinamentos, três temas foram elencados como possíveis de serem trabalhados: Comunicação Não-Violenta; Liderança e Gestão; Ética e Postura Profissional. Cada encontro seguiu a seguinte lógica: apresentação do tema e construtos necessários para o conhecimento geral do mesmo, angariados de publicações científicas, como livros

e artigos, utilizando *slides*, vídeo e atividades, seguidos de uma roda de conversa pautada nos conceitos da andragogia, ou seja, uma educação direcionada para pessoas adultas, e abertura para perguntas. Após cada encontro, foi aplicada uma avaliação de reação (Anexo C) e entregue uma lista de presença a ser assinada. Os encontros tiveram duração de uma hora e meia cada, sendo aplicados a grupos de 8 a 12 pessoas.

Para o tema “Comunicação Não-Violenta”, foi utilizado o livro de mesmo nome, do autor Marshall B. Rosenberg, apresentando os quatro componentes da CNV – Observação, Sentimentos, Necessidades e Pedido – e suas características, um vídeo abordando questões respondidas sobre o assunto e uma roda de conversa em que se discutiu a existência desses componentes em conflitos diários dentro do ambiente de trabalho e como seria o modo mais assertivo de implementá-los, a fim de diminuir subprodutos indesejados e aprimorar a qualidade das relações interpessoais.

Para os temas “Liderança e Gestão” e “Ética e Postura Profissional”, foi feita busca de artigos prévia nos bancos de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC), relacionada ao tema em conjunto com o âmbito organizacional, empresarial ou institucional.

Em “Liderança e Gestão”, foram utilizados três artigos: “Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional” (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008); “Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho” (PENTEADO, 2011); “Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais” (TUPINAMBÁ, 2012). O treinamento visou explicitar o que é liderança, seus estilos transformacional e transacional (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008) e a consciência ética dentro da liderança. A roda de conversa abordou um resumo das principais

características e componentes dos estilos de liderança (Anexos A e B), onde cada gestor deveria fazer a leitura de um componente e fomentar discussão dos pontos positivos e negativos com o grupo.

Em “Ética e Postura Profissional”, foram utilizados dois artigos: “Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional” (DE ARRUDA, 2005); “Ética profissional e estudantes de contabilidade: análise das variáveis intervenientes” (FEIL; DIEHL; SCHUCK, 2017). O encontro explicou os conceitos de moral, valor e profissão, o que é um código de ética profissional e como funciona a ética profissional e decisões éticas. Para a roda de conversa, foi trabalhado o funcionamento de dilemas éticos, após prévia explicação de seu funcionamento, conversando sobre fatos do cotidiano da instituição em que não havia soluções inteiramente corretas ou erradas, e procurando coletar prós e contras de cada escolha possível.

Todos os encontros foram pautados pela discussão franca e aberta dos participantes e desses com o facilitador do processo. Foram trazidas para a discussão situações problemas do cotidiano dos participantes, podendo, assim, juntamente com o grupo e os conceitos apresentados, buscar possíveis soluções.

## **Avaliação de reação**

No final de cada encontro foi entregue uma lista de presença e aplicada uma avaliação de reação (Anexo C) aos participantes, com um espaço para comentários e sugestões, e oito tópicos a serem avaliados: Pontualidade; Domínio do tema abordado; Boa didática; Facilidade na comunicação; Apresenta exemplos práticos sobre os assuntos tratados; Tem boa interação com o grupo; Utiliza adequadamente o horário disponível para apresentação; Demonstra compreender as expectativas da instituição em relação a você. A nota dada em poderia ser: 1 - Insuficiente; 2 - Regular; 3 - Bom; 4 - Ótimo.

## Resultados e discussão

Analisando a parte quantitativa e qualitativa das avaliações de reação, observando as notas para cada um dos oito tópicos e os comentários e sugestões para cada treinamento, compilamos os resultados nas Tabelas 1, 2 e 3.

**Tabela 1.** Resultados das avaliações de reação do treinamento CNV

Treinamento de Comunicação Não-Violenta				
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo
Pontualidade	0%	0%	15.4%	84.6%
Domínio do tema abordado	0%	0%	15.4%	84.6%
Boa didática	0%	0%	30.8%	69.2%
Facilidade na comunicação	0%	0%	23%	77%
Apresenta exemplos práticos sobre os assuntos tratados	0%	0%	23%	77%
Tem boa interação com o grupo	0%	0%	23%	77%
Utiliza adequadamente o horário disponível para apresentação	0%	0%	23%	77%
Demonstra compreender as expectativas da instituição em relação a você	0%	0%	15.4%	84.6%

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 2.** Resultados das avaliações de reação do treinamento LG

Treinamento de Liderança e Gestão				
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo
Pontualidade	0%	0%	8.3%	91.7%
Domínio do tema abordado	0%	0%	8.3%	91.7%
Boa didática	0%	0%	33.3%	66.7%
Facilidade na comunicação	0%	0%	25%	75%
Apresenta exemplos práticos sobre os assuntos tratados	0%	0%	25%	75%
Tem boa interação com o grupo	0%	0%	8.3%	91.7%
Utiliza adequadamente o horário disponível para apresentação	0%	0%	25%	75%
Demonstra compreender as expectativas da instituição em relação a você	0%	0%	8.3%	91.7%

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 3.** Resultados das avaliações de reação do treinamento de Ética e Postura Profissional

Treinamento de Ética e Postura Profissional				
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo
Pontualidade	8.3%	8.3%	8.3%	75%
Domínio do tema abordado	8.3%	0%	25%	66.7%
Boa didática	8.3%	0%	16.7%	75%
Facilidade na comunicação	8.3%	0%	8.3%	83.3%
Apresenta exemplos práticos sobre os assuntos tratados	8.3%	0%	16.7%	75%
Tem boa interação com o grupo	8.3%	0%	16.7%	75%
Utiliza adequadamente o horário disponível para apresentação	8.3%	0%	8.3%	83.3%
Demonstra compreender as expectativas da instituição em relação a você	8.3%	0%	16.7%	75%

**Fonte:** Elaboração própria

Pelos resultados das avaliações de reação dos encontros, podemos destacar que os mesmos foram favoráveis em todos os tópicos, dado que a grande maioria dos gestores assinalaram as opções “bom” e “ótimo” em todos. Os comentários foram muito positivos em geral, em concordância com as boas notas das avaliações. Alguns exemplos são: “Achei excelente”, “ótimo, adorei”, “muito interessante o assunto”, “excelente a roda de conversa, melhor que *slides*”, “manter as reuniões” e “um pouco difícil, mas adorei”.

Porém, ainda assim podemos notar alguns motivos pelos quais os treinamentos não tiveram nota máxima, bem como algumas notas baixas, vide a nota mínima dada por um gestor em todos os tópicos do treinamento de “Ética e Postura Profissional”, e uma nota “regular” em “pontualidade” no mesmo treinamento.

Sobre os tópicos “pontualidade” e “utiliza adequadamente o horário disponível para apresentação”, tivemos algumas reuniões em

que a discussão na roda de conversa se estendeu alguns minutos após o horário limite, e houve reuniões em que gestores chegaram atrasados. Como a instituição é hospitalar, casos de emergência e a dificuldade do gestor de deixar o setor trouxeram maior seriedade a esses tópicos, os quais deveriam ser muito bem delimitados.

Sobre “domínio do tema abordado”, apesar de respondermos todas as perguntas feitas, há a possibilidade de algum gestor ter conhecimento sobre o tema e não ter concordado com algo abordado no treinamento, e alguma fala pode ter ficado confusa para os treinandos. A apresentação dos temas não foi dada por especialistas nos mesmos, dependendo exclusivamente dos estudos antecedentes de quem apresentou, os quais foram favoráveis, mas não inteiramente precisos.

Em relação aos tópicos “boa didática” e “facilidade de comunicação”, podemos pensar em certa dificuldade de transmissão de conhecimentos, pela complexidade dos temas, voltando ao comentário do treinamento de CNV dizendo que o tema foi “um pouco difícil, mas adorei”, como também por alguma falha nas apresentações do tema.

De acordo com as notas do tópico “tem boa interação com o grupo”, a apresentação de *slides* pode ter verticalizado o treinamento em questão de pouca abertura para discussões e perguntas, apesar de avisos no começo dos treinamentos para que perguntassem, e a roda de conversa, aberta para quem quisesse falar, após a apresentação.

Sobre o tópico “apresenta exemplos práticos sobre os assuntos tratados”, as rodas de conversa eram o espaço para que os gestores expressassem experiências em seus ambientes de trabalho, assim apresentando exemplos aos demais gestores presentes. Dito isso, algumas rodas podem não ter abordado exemplos suficientes. Em “demonstra compreender as expectativas da instituição em relação

a você”, o LNT aplicado em 2017 pode já estar desatualizado. Os temas complexos podem ter sido responsáveis também pelas notas que o tópico recebeu.

As questões pautadas nas rodas de conversas, em conjunto com as experiências trazidas pelos gestores, estagiários e o setor de RH, trouxeram discussões interessantes ao grupo. Alguns exemplos de discussões emergentes foram conversas sobre um aumento da empatia com os funcionários, tentando entender os sentimentos e as necessidades dos mesmos em suas atitudes vistas como erros irreparáveis por alguns gestores, conversas sobre uma maior necessidade de horizontalidade e empoderamento de funcionários pelas lideranças, suscitando maior confiança e afeto, e questionamentos sobre outros rumos para demissões, processos jurídicos e linguajar ofensivo no tratamento com pacientes e trabalhadores, procurando novas formas de lidar com as situações apresentadas.

De modo geral, os encontros alavancaram processos de mudança de comportamentos nos gestores, os quais foram sendo observados ao longo do ano e do direcionamento da instituição a uma educação corporativa continuada. Funcionários estão elogiando seus gestores ao setor de RH, dizendo que estão sendo mais ouvidos também.

## Considerações finais

Observando o cenário organizacional e empregatício cada vez mais competitivo, técnico, atualizado e inovador, as organizações que quiserem se manter no mercado devem buscar e direcionar seus objetivos para o incremento de capital humano especializado e mais flexível ao mesmo tempo, combinando saberes técnicos e interpessoais. Deste modo, os treinamentos do projeto “Café com RH” procuram trazer os saberes relacionados à boa convivência,



assertividade, liderança horizontal e competente, ampliação de repertório comportamental para resolução de problemas, postura profissional e ética no trabalho.

Os resultados e ganhos obtidos com os treinamentos demonstram a importância de agregar conhecimento no âmbito afetivo e de convivência dentro das organizações. Houve manifestações nas rodas de conversa de pessoas dizendo que utilizaram os ensinamentos obtidos junto a familiares e amigos, explicitando a generalização e alcance que este projeto pode ter na vida dos funcionários, para além do ambiente de trabalho, ratificando a indissociabilidade entre vida pessoal e profissional.

As particularidades de aplicar treinamentos em uma instituição hospitalar são importantes de serem ressaltadas. A quantidade e rotina de trabalho da enfermagem é instável e inconstante, pelo fato de que problemas e pacientes emergenciais são passíveis de ocorrer a qualquer hora, e há situações inusitadas que impossibilitam os gestores deixarem o setor, mesmo que os treinamentos já tivessem sido marcados com semanas de antecedência. Para os gestores administrativos, essas questões eram muito menos impactantes, dado que os mesmos não são diretamente afetados pelas situações mencionadas.

Foi observada a relevância de uma nova aplicação de um LNT, com o intuito de renovar e atualizar as competências e habilidades necessárias nos setores da instituição, já que todos os treinamentos angariados pelo LNT atual foram cumpridos.

Além das avaliações de reação, ao final dos treinamentos, foi constatada a importância de avaliações posteriores aplicadas em conjunto com funcionários e gestores de cada setor da instituição para trazer à tona indicadores de que os conhecimentos passados nos treinamentos foram absorvidos e estão tendo efeitos positivos.

As práticas sucintamente mencionadas e estudadas neste capítulo empenham-se em demonstrar a relevância da atuação de setores como o de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas para a qualidade de vida e de trabalho dos funcionários, bem como para a notoriedade e prestígio da imagem das instituições. Os resultados bastante positivos deste projeto são indicadores sobre como os estudos científicos em prol do bom relacionamento interpessoal não só são essenciais para o campo individual, mas também organizacional, afetando diretamente os resultados e as boas práticas das instituições engajadas nesses processos.

## Referências

COUTO-DE-SOUZA, C. L.; TOMEI, P. A. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008.

DE ARRUDA, M. C. C. A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 5, n. 9, p. 35-47, 2005.

DE OLIVEIRA, G. F.; COELHO, M. das G. P. A crise brasileira em revista: discursos prescritivos e sentimentos mediados. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 17, n. 34, p. 23-43, 2019.

FEIL, A. A.; DIEHL, L.; SCHUCK, R. J. Ética profissional e estudantes de contabilidade: análise das variáveis intervenientes. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 2, p. 256-273, 2017.

FRANCO, D. S. *et al.* A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de Administração**, v. 13, n. 2, p. 74-99, 2015.

MENEGON, E. M. P.; ZAMBARDA, A. B. Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 07-20, 2019.

MONTEZELI, J. H.; ALMEIDA, K. P. de; HADDAD, M. do C. F. L. Percepções de enfermeiros acerca das habilidades sociais na gerência do cuidado sob a perspectiva da complexidade. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 52, e03391, 2018.

O QUE É COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA? **YouTube**. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=PnPuyrkl\\_Eo](https://www.youtube.com/watch?v=PnPuyrkl_Eo). Acesso em: 03 dez. 2019.

PENTEADO, A. C. M. *et al.* Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho. **Psicologia para América Latina**, n. 21, p. 71-82, 2011.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Editora Agora, 2006.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 73-83, 2012.

## Anexos

### Anexo A - Tabela de componentes de uma liderança transacional (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008, p. 106)

Liderança transacional
<p>Enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas. Através de reforços – positivos ou negativos –, os líderes especificam e clarificam as metas que os subordinados devem alcançar e anunciam as recompensas apropriadas. As boas performances dos funcionários são atreladas a recompensas, assim como as falhas a punições.</p> <p>Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder. Esse estilo de liderança é fortemente dependente do poder do líder.</p>
Componentes
<p><i>Laissez-faire</i></p> <p>O líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões. Não cumpre suas obrigações de supervisor e não guia seus subordinados. Oferece pouco suporte e não é atento à produtividade ou necessidade de cumprir deveres.</p> <p>Estudos mostram que a ausência de envolvimento dos supervisores leva a baixa produtividade, resistência à mudança e baixa qualidade no trabalho.</p>
<p>Gestão por exceção</p> <p>Os subordinados são punidos ou recompensados por uma determinada ação. O líder se limita a ser um monitor e intervir apenas excepcionalmente.</p> <p>Rotineiramente fornece <i>feedback</i> negativo, pois inicia o contato com seus subordinados apenas a partir de falhas. Essa ação estimula os subordinados a manterem o <i>status quo</i> e a buscarem perfeição na execução de seu trabalho, sem estimular, no entanto, o crescimento da performance.</p> <p>Qualquer circunstância fora da rotina requer a intervenção do líder, porque os empregados não foram encorajados a solucionar problemas e não receberam autonomia para desenvolver confiança ou aprender com suas experiências. O líder estabelece ações predeterminadas para falhas específicas e reforça as punições quando necessário.</p> <p>A gestão por exceção pode ser ativa ou passiva:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O líder passivo tende a se envolver apenas quando os padrões não são alcançados e se recusa a determinar um plano de ação. Espera apenas o <i>status quo</i> dos subordinados, não encoraja trabalhos excepcionais, e espera ser notificado de falhas.</li><li>• O líder ativo observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas quando necessário. Procura ter sistemas que avisem sobre as falhas antes que elas ocorram.</li></ul>
<p>Recompensa contingente</p> <p>O líder negocia a troca de retornos por esforço e promete recompensas.</p> <p>Tantos os líderes quanto os subordinados participam da abordagem de recompensas na gestão, porque isso reflete um comportamento recíproco na natureza. Cada parte concorda com um sistema de recompensas e trabalho para atender às expectativas mútuas de certos ganhos ou comportamentos.</p>

Fontes: Boerner e col. (2007); James (2005); Barbuto (2005).

**Anexo B** – Tabela de componentes de uma liderança transformacional (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008, p. 105)

<b>Liderança transformacional</b>
<p>Envolve mudanças dramáticas que incluem o desenvolvimento e a implementação de uma visão. Os líderes transformacionais ajudam a realinhar os valores e as normas da organização e, quando necessário, acomodam e envolvem mudanças internas e externas.</p> <p>Os líderes inspiram os seguidores a alcançarem retornos extraordinários, por providenciar tanto significado quanto entendimento. Alinham objetivos e metas dos indivíduos e das organizações, atuam como mentores e fornecem suporte e treinamento.</p>
<b>Componentes</b>
<p><b>Carisma</b></p> <p>O líder é admirado e desperta identificação. Considera as necessidades dos seguidores acima de suas próprias. Atua como um modelo, compartilha riscos e se comporta de uma maneira consistente, com ética, princípios e valores. Providencia visão e senso de missão, estimulando o orgulho e conquistando respeito e confiança.</p>
<p><b>Motivação Inspiracional</b></p> <p>O líder motiva seus seguidores, providenciando significado e desafio ao trabalho. Além disso, os encoraja a visualizar estados futuros atraentes. Demonstra entusiasmo e otimismo, conseguindo assim espírito de time. Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar esforços e expressa propósitos importantes de maneira simples.</p>
<p><b>Estímulo Intelectual</b></p> <p>O líder estimula os seguidores questionando suas premissas, reformulando problemas e analisando velhas situações de novas maneiras. Não há ridículo ou crítica pública dos erros. Promove inteligência, racionalidade e cuidados na resolução de problemas, enquanto dá atenção pessoal aos indivíduos, fornecendo treinamento e conselhos.</p>
<p><b>Consideração Individualizada</b></p> <p>O líder presta atenção à necessidade de desenvolvimento e crescimento de cada indivíduo, atuando como mentor ou treinador. Os seguidores são desenvolvidos com sucesso para níveis mais altos de potencial. Oportunidades de novos aprendizados são oferecidas e as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são levadas em conta.</p>

Fontes: Boerner, Eisenbeiss & Griesser (2007); James (2005); Barbuto (2005).

## Anexo C – Avaliação de reação dos treinamentos

Avalie o apresentador de acordo com a legenda abaixo:

Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo
1	2	3	4

Pontualidade	
Domínio do tema abordado	
Boa didática	
Facilidade na comunicação	
Apresenta exemplos práticos sobre os assuntos tratados	
Tem boa interação com o grupo	
Utiliza adequadamente o horário disponível para apresentação	
Demonstra compreender as expectativas da instituição em relação a você	

Deixe aqui seus comentários e sugestões:

A instituição agradece a sua participação!

# Treinamento e desenvolvimento (T&D) de líderes: relato de experiência de estágio em um serviço da assistência social

Érica de Souza Soardo

Júlia Pacheco Fanton

Edward Goulart Júnior

## Introdução

Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) têm se tornado muito comuns e necessários dentro das organizações de trabalho, abrangendo os mais diversos setores. O objetivo principal de tais estratégias educacionais é promover a aprendizagem por parte dos personagens integrantes da organização de demandas diversas. Essas demandas são benéficas tanto às técnicas e tecnologias para o trabalho, como também no âmbito das relações interpessoais ou de gestão corporativa.

Programas de T&D nas organizações tratam-se de estratégias formais de aprendizagem nas organizações, considerando que o processo de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento bem como o aprimoramento de competências também podem ocorrer informalmente durante o curso e rotina do trabalho, ou seja, ações “deliberadamente arranjadas, visando à aquisição de competências para superar deficiências de desempenho no trabalho” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 247).

É importante destacar que, anterior ao planejamento e realização dos programas de T&D, é imprescindível um levantamento de necessidades dentro da organização. Esse levantamento tem o objetivo de diagnosticar as dificuldades dos trabalhadores para desempenho de seus trabalhos, elencando assim as prioridades e, desta maneira, delineando ações que atendam às carências organizacionais (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004).

No que se refere ao conceito de liderança, é possível observar uma gama diversa de definições na literatura, que entende o construto desde a perspectiva de uma construção da personalidade do indivíduo, até a possibilidade de seu desenvolvimento a partir de estratégias de aprendizagem. No entanto, parece comum a todas as definições que o processo de liderança se caracterize pela capacidade do líder de influenciar pessoas.



Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezi (2004), a principal forma entendida como capaz de gerar influência é por meio do próprio comportamento do líder, exercendo função de modelo de ação. Ou seja, a liderança enquanto ato ou comportamento é composta por diversas competências que favorecem sua influência característica.

Para o programa de T&D de liderança, sobre o qual este capítulo disserta, foram selecionadas três principais temáticas que se relacionam com competências necessárias ao líder organizacional e que se apresentaram enquanto temáticas relevantes a serem trabalhadas mediante levantamento de necessidades realizado junto aos funcionários: mediação de conflitos; comunicação não-violenta e fatores de riscos psicossociais no trabalho.

Balizando a temática de mediação de conflitos, há o entendimento de que o conflito acontece quando valores, expectativas e interesses são contrariados e, ainda que seja natural, em uma disputa conflituosa é comum enxergar a outra parte como adversária (VASCONCELOS, 2008). No entanto, dependendo da forma como forem considerados e de sua intensidade, podem ser benéficos ao ambiente de trabalho (MARTA; DE LACERDA; CARVALHO; CONCEIÇÃO-STIPP; LEITE, 2010). Nesse cenário, o objetivo fundamental da mediação de conflitos é favorecer o relacionamento e a comunicação entre os envolvidos, de modo que eles mesmos sejam capazes de solucionar seus problemas, cooperativamente e em prol da satisfação recíproca (ALDENUCCI, 2001).

Por um lado, a mediação de conflitos, segundo Muszkat (2008), refere-se a um saber, resultante de vários outros saberes, cuja transversalidade fornecerá o instrumental para uma prática que pressupõe a planificação e a aplicação de uma série de passos ordenados no tempo. Por outro, é papel do líder trabalhar com as pessoas, de modo a identificar e resolver problemas (ZAND,

1997). Assim, justifica-se pertinente capacitar e instrumentalizar os líderes, como parte do treinamento a eles destinado, para a difícil e complexa tarefa de mediar conflitos no cotidiano do trabalho.

No tocante à temática de comunicação não-violenta, a fundamentação teórica das práticas exercidas se deu por meio do entendimento de que a comunicação acompanha a humanidade desde sua origem e foi um aspecto diferenciador para a constituição da vida grupal e em sociedade, o que a leva a ser largamente estudada em seus variados aspectos: antropológico, sociológico, psicológico, entre outros (CERANTOLA, 2016). Para Takahashi e Pereira (1991), todas as atividades que realizamos são possíveis graças à comunicação, elemento essencial no relacionamento humano.

No contexto organizacional, a comunicação é imprescindível para o exercício da influência, para coordenar atividades em grupo e para efetivar o processo de liderança (TREVIZAN; MENDES, 1988). No entanto, uma comunicação adequada é difícil, visto que as pessoas possuem seu próprio conjunto de valores, experiências e ideias (DA SILVA, 2005).

Nesse sentido, a comunicação não-violenta consiste em uma reformulação da maneira como nos expressamos e ouvimos os outros, tendo por objetivo nos oferecer aquilo que procuramos (ROSEMBERG, 2006), o que justificou sua escolha, enquanto técnica, para ser trabalhada no treinamento de liderança.

Por fim, a temática de riscos psicossociais buscou discutir com os participantes baseando-se no entendimento de riscos enquanto situações que podem acarretar danos ao trabalhador ou se constituírem enquanto acidentes de trabalho, sendo que são categorizados em físicos, químicos, biológicos (BRASIL, 2001). Assim, introduz-se uma nova categoria de riscos do trabalho dentro das organizações: os riscos psicossociais, definidos como:

[...] condições, circunstâncias ou acontecimentos que afetam os trabalhadores, os grupos, a própria organização e o contexto societário, em curto ou longo prazo, com maior ou menor severidade, de modo a potencializar a probabilidade de danos à saúde e segurança. (ZANELLI; KANAN, 2018, p. 41).

Desta maneira, os riscos psicossociais podem ser divididos em três principais áreas: fatores do indivíduo (trabalhador); fatores internos ao trabalho e fatores externos ao trabalho. Diante dessa categorização é desejável que a organização estabeleça ações nos três âmbitos a fim de atuar sobre os riscos psicossociais (ZANELLI; KANAN, 2018). O controle dos riscos psicossociais no trabalho pode contribuir para a prevenção, dentre outras questões, dos transtornos mentais e do comportamento no ambiente de trabalho, hoje já diferenciados em doze agravos, segundo o Manual de Procedimento para os Serviços de Saúde – Doenças relacionadas ao trabalho (BRASIL, 2001).

Portanto, a partir das conceituações sucintamente apresentadas, buscou-se descrever, como atividade de estágios, um programa de T&D, planejado e aplicado em uma organização sem fins lucrativos do interior do estado de São Paulo, a qual é constituída, entre outras ações, por três serviços de convivência e fortalecimento de vínculos ligados ao setor de assistência social do município onde atua.

## Justificativa

O programa de T&D para as lideranças da organização surgiu a partir das demandas apresentadas no diagnóstico organizacional realizado pelas estagiárias, que evidenciou, além de outras demandas, a necessidade de fortalecimento das lideranças formais da organização, visto que queixas como: dificuldades na comunicação, sentimento de “abandono” por parte dos liderados quanto as suas solicitações, bem como entraves na relação com a liderança foram queixas muito comuns nas entrevistas realizadas.

Assim, a partir de estudos sobre os conceitos de liderança e entendimento das competências importantes a um líder, alinhando-as às necessidades da organização, decidiu-se por um programa que teve como eixo central as três temáticas anteriormente descritas.

## Breve caracterização da organização

Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, uma entidade social, na qual são ofertadas diversas atividades para crianças e adolescentes, oficinas abertas de arte ou esporte; serviços de convivência e fortalecimento de vínculos (SCFV); serviços de alta complexidade (abrigamento)

O estágio foi realizado junto ao SCFV e seus funcionários, sendo composto por três unidades em diferentes bairros da cidade interiorana. Estes são conveniados à prefeitura municipal, por meio da Secretaria Municipal de Bem-Estar Social (SEBES), compondo o conjunto de serviços para proteção social básica do município. Assim, devem estar de acordo com as regulamentações de organização geral do serviço: objetivos, público atendido, quadro de funcionários, temáticas a serem trabalhadas nas oficinas, etc. Esses princípios e diretrizes encontram-se descritos, principalmente no Padrão Normativo da Rede de Proteção Social Básica para Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes (SEBES, 2020).

Cada unidade, para tanto, tem como referência um Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) e atende crianças e adolescentes de 6 a 15 anos de idade, em vulnerabilidade social, os quais são encaminhados via CRAS aos serviços, para frequentarem no período contrário ao escolar. Tem por principais objetivos: a prevenção de riscos sociais, fortalecendo os vínculos familiares e comunitários; prevenção de institucionalização e segregação dos usuários, assegurando a convivência familiar e comunitária; trabalho

com a rede de forma a facilitar o acesso ao benefícios e serviços socioassistenciais; facilitar também o acesso aos outros setores e políticas públicas do território como saúde, educação, cultura, esporte e lazer; promover o acesso a informações sobre direitos, deveres e participação cidadã; desenvolver o protagonismo dos usuários; facilitar, no serviço, o acesso a produções culturais e artísticas, fortalecendo valores que favoreçam a boa convivência familiar e comunitária, como respeito, solidariedade, entre outros (SEBES, 2020).

Quanto ao quadro de funcionários, cada unidade contém, por quadro mínimo, de acordo com SEBES (2020): um(a) assistente social; um(a) psicólogo (a); três educadores(as) sociais; um(a) auxiliar de limpeza; um(a) auxiliar de cozinha; um(a) cozinheiro(a). Ademais, em uma das unidades há uma educadora social a mais por justificativa de demandas específicas, que se refere ao atendimento de crianças e adolescentes com necessidades especiais de atendimento.

## **Método do treinamento**

Foram planejados 5 (cinco) encontros semanais, sendo 4 (quatro) com 2 (duas) horas de duração e 1 (um) com 3 (três) horas de duração, contemplados no período entre 23 de outubro a 20 de novembro de 2019. As temáticas seguiriam a seguinte ordem: introdução e conceitualização de liderança; comunicação não-violenta; mediação de conflitos; riscos psicossociais.

O Quadro 1 expressa de forma sintética o planejamento feito para as atividades.

## Quadro 1. Planejamento do programa de T&D para lideranças

### 1º ENCONTRO

#### OBJETIVOS

- Apresentar o programa (número de encontros, temáticas e justificativa);
- Conceitualizar liderança;
- Discutir a importância de seu desenvolvimento no contexto de trabalho;
- Destacar as principais habilidades/competências de um líder organizacional.

#### ESTRATÉGIAS

- Exposição dialogada com uso de *slides* previamente elaborado pelas estagiárias;
- Programa de treinamento: temáticas e datas dos encontros;
- Ditados populares e liderança: discutir junto aos participantes no que o ditado e seu significado se aproximam ou não do conceito de liderança. Ditados escolhidos: 1- *pedra que rola não cria limo*; 2- *Água mole em pedra dura, tanto bate até que fura*; 3- *O que não tem remédio, remediado está*; 4- *Pau que nasce torto morre torto*.
- Definição de competências;
- Breve definição de comunicação e mediação de conflitos;
- Situação problema com educadores para discussão de estratégias que um líder utilizaria naquele contexto.

**RECURSOS:** Computador e projetor.

### 2º E 3º ENCONTROS

#### OBJETIVOS

- Apresentar a temática da COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA;
- Destacar as estratégias de comunicação compatíveis à comunicação não-violenta;
- Discutir situações problemas e como a resolução destas poderia se dar por meio dos princípios da comunicação não-violenta.

## **ESTRATÉGIAS**

- Apresentação de *slides* previamente elaborados pelas estagiárias;
- Observar sem avaliar;
- Identificar sentimentos;
- Identificar necessidades;
- Fazer pedidos;
- Escuta empática;
- Valorização das tentativas do ouvinte em atender pedidos;
- Discussão de situações problemas em que a comunicação não violenta seria estrategicamente melhor.

**RECURSOS:** Computador e projetor.

### 4º ENCONTRO

## **OBJETIVOS**

- Apresentar os conceitos de conflitos e de mediação;
- Discutir o papel da liderança na mediação de conflitos;
- Discutir estratégias de mediação de conflitos;
- Aplicar a mediação em situações conflituosas trazidas pelos participantes.

## **ESTRATÉGIAS**

- Apresentação de *slides* elaborados previamente pelas estagiárias: modelo integrativo, mensagem como opinião pessoal, priorizar elemento relacional.

### 5º ENCONTRO

## **OBJETIVOS**

- Apresentar a categoria de riscos psicossociais no trabalho;
- Apresentar os transtornos mentais reconhecidamente relacionados ao contexto de trabalho;
- Apresentar estratégias possíveis para prevenção de riscos psicossociais no contexto organizacional;

## **ESTRATÉGIAS**

- Apresentação de *slides* elaborados previamente pelas estagiárias

**Fonte:** Elaboração própria

Os participantes desse programa de treinamento e desenvolvimento foram os técnicos (psicólogas e assistentes sociais), bem como o coordenador geral dos serviços, visto que estes se constituíam como principais atores nas relações de liderança dentro da organização.

## Resultados e discussão

A partir da apresentação do planejamento, visa-se apresentar os resultados dos encontros e o que fora preciso modificar no planejamento ao longo desses.

No primeiro encontro, foi apresentada uma introdução à temática da liderança, conceituando-a de forma breve, ressaltando que indivíduos que exercem funções de liderança exercem influência sobre pessoas ou um grupo de pessoas. Além disso, discutiu-se junto aos participantes o papel de um líder dentro de uma organização, como aquele(a) que auxilia em processos de desenvolvimento de pessoas e de seus desempenhos, bem como em processos de mudanças organizacionais. Ademais, elencou-se habilidades importantes ao(à) líder: comunicação efetiva; assertividade; saber mediar conflitos; conhecer seus liderados. Por fim, retomou-se com os participantes o cronograma do programa e as temáticas.

Os segundo e terceiro encontros versaram a respeito da temática de comunicação não-violenta, havendo um momento introdutório a respeito do conceito desenvolvido por Marshall Bertram Rosenberg, o qual trata, basicamente, a respeito da responsabilização individual pela expressão de sentimentos e de necessidades, ou seja, uma qualificação nas relações interpessoais de expressão de *feedbacks* negativos, por exemplo. Além da conceituação, discutiu-se junto aos participantes a respeito da aplicabilidade dos conceitos aprendidos em situações tanto de rotina pessoal, como em rotina de trabalho, trazendo situações apresentadas no livro do autor e



discutindo quais seriam as melhores formas de comunicar naquelas determinadas situações. A reação e engajamento nas atividades dos participantes foi satisfatória, demonstrando aprendizagem a respeito do tema e também avaliação positiva para a sua rotina de trabalho.

O quarto encontro discorreu sobre a temática de mediação de conflitos e foi planejado com a mesma organização lógica que o encontro de comunicação não-violenta, ou seja, conceituação e aplicação prática. Este ocorreu de forma bastante satisfatória de modo que os participantes se engajaram nas discussões e avaliaram como positiva a temática apresentada, que consistiu, resumidamente no papel do mediador; cuidados necessários a um processo de mediação e a importância da mediação no contexto das relações interpessoais.

No entanto, não foi possível discutir a aplicação prática da temática de mediação de conflitos, visto que o momento de conceituação gerou demandas para discussão maiores do que o planejado, fazendo com que o tempo de duas horas se tornasse insuficiente. Assim, necessitou ser reagendado um novo encontro, com agendamento para duas semanas. Tal alteração foi discutida junto aos participantes e acordada dessa forma, inclusive por solicitação dos mesmos.

Esse novo encontro durou duas horas e contou com a presença de quatro técnicas. Durante o encontro, foram relatados alguns conflitos, em especial um, no qual a equipe técnica repassou uma instrução para algumas funcionárias, a partir das quais se estabeleceu um acordo. Todas assinaram, declarando ciência e concordando com as disposições, no entanto, na prática, o acordo não estava sendo cumprido, de modo que foram dadas advertências para as funcionárias, que resistiram em assinar. No entanto, desde então há um clima hostil no ambiente de trabalho. As técnicas relataram que se

sentiam desrespeitadas e desconsideradas. O relato foi valorizado e foram levantadas possibilidades para o não cumprimento do que foi estipulado, como o custo da execução do que estava sendo pedido, na prática, a despeito de, em tese, as funcionárias terem concordado. Além de outras pontuações sobre o ocorrido, as técnicas foram estimuladas a falar sobre como estavam se sentindo e ouvir também, sem a preocupação de buscar culpados para o ocorrido – elemento que permeou bastante o discurso.

Foram dadas sugestões de falas como “o que você faria no meu lugar, se você fosse a coordenadora?” para favorecer uma mudança de perspectiva. As participantes foram muito participativas, trazendo várias questões para serem pensadas. Também estavam muito abertas a todo o conteúdo ensinado, se dispondo a tentar implementá-lo.

Outro fato que não estava programado anteriormente, mas, por demanda da coordenação da instituição foi o exercício de mediação de conflito realizado na última reunião mensal do ano, na mesma semana do encontro extra do treinamento, havendo, assim, a oportunidade para colocar em prática as habilidades treinadas.

Assim, a estagiária coordenadora explicou sobre o que falariam e o que cada um devia se expressar, a saber: como se sentiam, o que achavam do tópico em questão, quais problemas estavam encontrando e se tinha alguma sugestão de solução. Explicou-se que cada um teria sua vez de falar e que a pessoa que estava falando não deveria ser interrompida. Adicionalmente, foi solicitado que, ao falar, as pessoas não respondessem outras falas. A mediação durou três horas e, ainda que não se tenha chegado a uma decisão, no final, e que tenham acontecido algumas divagações em relação à temática, os participantes – todos previamente treinados em comunicação não-violenta – se mostraram mais receptivos a discutir o assunto, mesmo os que tinham se mostrado mais resistentes em outros momentos.

Pessoas que se sentiram prejudicadas se expuseram, indicando que o objetivo de criar um espaço favorável à fala foi bem-sucedido. Conquanto a abordagem dos problemas tenha melhorado significativamente e a receptividade ao que foi trabalhado tenha sido grande, pelo fato de tanto a comunicação quanto a mediação de conflitos se tratarem de temas complexos, torna-se importante dar continuidade ao treinamento, em ações de estágio posteriores, com mais discussões sobre situações reais, em que se possa dar modelos e modelar a abordagem das técnicas à questão.

Por fim, o quinto encontro programado (ocorreu anterior ao encontro extra) consistiu em apresentar a temática dos riscos psicossociais no trabalho, englobando-a nos riscos de trabalho, assunto relevante no contexto de trabalho para fins de prevenção e avaliação. Utilizou-se como base para o encontro: a) livro de José Carlos Zanelli e Lília Aparecida Kanan *Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam*; b) Normas Regulamentadoras (NRs) da CLT – Escola Nacional de Inspeção do Trabalho; c) Publicação do Ministério da Saúde sobre Doenças Relacionadas ao Trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde (2001). O encontro seguiu a lógica de apresentação do que seriam os riscos no trabalho (categorias), destacando os riscos psicossociais e sua, ainda, baixa consideração quando se trata de regulamentações trabalhistas, ressaltando, no entanto, a respeito das doenças relacionadas ao trabalho que já são reconhecidas como de ordem comportamental/mental. Além disso, discutiu-se junto aos participantes a respeito das possibilidades de ações no contexto organizacional para prevenção de tais riscos. Avaliou-se esse encontro como positivo, com satisfatório engajamento dos participantes nas discussões e atividades realizadas.

## Considerações finais

O andamento do programa de T&D superou as expectativas das estagiárias, principalmente quanto ao engajamento dos participantes, trazendo vivências da rotina de trabalho nos SCFV e até mesmo pessoais para as discussões propostas ao longo dos encontros. Assim, torna-se possível compreender que os objetivos do programa foram atingidos.

Sugere-se que as temáticas continuem a fazer parte das intervenções dentro da organização no que se refere a programas de T&D, para que as discussões e conhecimentos estabelecidos não se percam na rotina de trabalho. Para além, o diagnóstico realizado trouxe informações sobre outras demandas da organização que devem ser consideradas e novos programas devem ser planejados e executados ao longo do próximo ano.

É possível concluir que programas de T&D no âmbito organizacional são imprescindíveis para o bom desenvolvimento das atividades, bem como para manutenção de uma boa convivência entre os pares e, principalmente, entre líderes e liderados. Investir nesses programas é trabalhar na direção de melhores resultados, tanto para as pessoas como para as organizações.

## Referências

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 244-284.

ALDENUCCI, L. P. **Contribuições da mediação na gestão de conflitos em organizações de ensino**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 413-449.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e Produção de conhecimento em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 583-608.

BRASIL. **Normas e Manuais Técnicos, 114**. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. Área Técnica de Saúde do Trabalhador; Organização Pan-Americana da Saúde. Brasília; Ministério da Saúde; 2001. 580 p.

CERANTOLA, W. A. 11. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. **Comunicação organizacional estratégica**: Aportes conceituais e aplicados, 2016.

DA SILVA, M. J. P. **Comunicação tem remédio**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Editora Agora, 2006.

MARTA, C. B. de; LACERDA, A. C.; CARVALHO, A. C.; CONCEIÇÃO-STIPP, M. A.; LEITE, J. L. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. **Revista de Pesquisa**: cuidado é fundamental on-line, v. 2, n. 3, p. 100-100, 2010.

MUSZKAT, M. **Guia prático de mediação de conflitos**. São Paulo: Grupo Editorial Summus, 2008.

Secretaria do Bem-Estar Social de Bauru (SEBES). **Padrão Normativo da Rede de Proteção Social Básica Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes – 6 a 15 anos**. Estabelece diretrizes para organização e objetivos dos serviços de proteção básica para crianças e adolescentes. Bauru, SP, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3dFRnVA>. Acesso em: 28 nov. 2019.

TAKAHASHI, R. T.; PEREIRA, L. L. Liderança e comunicação. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 123-135, 1991.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. O líder como fonte central de comunicação. *In: Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem*, v. 1, p. 297-309, maio 1988.

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Editoria Método, 2008.

ZAND, D. E.; DALE, E. **The leadership triad**: Knowledge, trust, and power. Oxford University Press on Demand, 1997.

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

# Programa de treinamento & desenvolvimento para melhoria da qualidade de atendimento ao público em uma rede supermercadista

Rafael Barduchi

Edward Goulart Júnior

## Introdução

No atual cenário econômico que as organizações atuam, é essencial que haja a retenção de talentos e o desenvolvimento do capital intelectual dentro delas, para que atinjam seus objetivos, cumpram sua missão e mantenham ou planejem uma visão estratégica que se integre melhor no contexto que vivenciam no momento. Desse modo, as organizações que empregam os melhores estilos de gestão são as que investem constantemente na capacitação das pessoas que trabalham nelas, com o objetivo de desenvolver as competências alinhadas com os objetivos organizacionais. Gerir conhecimento tornou-se essencial e vital para a sobrevivência das organizações no cenário atual (MARTINS; RIBEIRO; CARVALHO, 2017).

Segundo Ceribele, Torres e Melo (2017), o paradigma existente de que os trabalhadores eram considerados custos para a organização foi transformado para a visão de que eles são fonte de vantagem competitiva, a partir do momento em que as organizações passaram a buscar por flexibilidade e inovação. Assim, quando treinados, os trabalhadores passam a desenvolver suas competências e contribuem para a organização se aprimorar.

Considerando a experiência de estágio aqui retratada, é importante diferenciar treinamento, desenvolvimento e educação para o trabalho. Borges *et al.* (2014) afirmam que treinamento é um processo educacional de curto prazo, onde, a partir de processos sistemáticos, oferece às pessoas habilidades e técnicas para um objetivo definido. O desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo, que possui como finalidade a capacitação para ocupação de cargos mais complexos. Wanzeler *et al.* (2018) acrescenta que o desenvolvimento é o acompanhamento de como a habilidade ou técnica que foi transmitida pelo treinamento é



praticada dentro da organização. Para Meneses, Zerbini e Abad (2009), educação visa o preparo e formação do trabalhador para a ocupação em cargos futuros dentro da organização.

No que tange ao atendimento ao cliente, Costa, Santana e Trigo (2015) afirmam que, em um cenário com progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais seletivos, exigentes e com alto grau de expectativa com relação ao atendimento, sabendo o que querem e quais são seus direitos. Buscam, cada vez mais, atendimentos e serviços de qualidade.

E em um contexto de mercado competitivo, as organizações têm a função de suprir as expectativas do consumidor constantemente, devendo estar preparadas para isso (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015). Ter qualidade no atendimento ao cliente e nos produtos oferecidos é obrigatório para quem deseja se manter ativo no mercado, não mais sendo um diferencial. Caso a organização queira destaque, é necessário que ofereça serviços e atendimentos de excelência, para que se conquiste o cliente (PEREIRA; CAPELLI, 2017).

A produção de produtos e a prestação de serviços possuem como função a satisfação das necessidades dos consumidores e a eles se destinam. Diante da variedade de consumidores, sendo que cada um possui desejos, expectativas e gostos diferentes, oferecer produtos e um atendimento de qualidade são desafios às organizações (PEREIRA; CAPELLI, 2017). Desse modo, fica evidente que o cliente é a razão de existência de uma organização. Assim, é importante que a organização o ouça, dê atenção às suas necessidades e saiba o que ele espera dela (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), um consumidor insatisfeito transmitirá essa insatisfação a outras pessoas, podendo prejudicar muito a imagem da organização e comprometendo sua

sobrevivência, pois, se uma organização não pode lhe satisfazer em suas expectativas, haverá um concorrente que o fará. O contrário também é verdadeiro, ou seja, um cliente satisfeito estimula outras pessoas a comprarem naquela organização.

Portanto, é de acentuada importância que as organizações invistam em seus funcionários, principalmente os de linha de frente, pois são eles quem mantêm o contato direto com os clientes. Palestras, cursos e treinamentos são formas de investimento das organizações na capacitação de seus funcionários. Além disso, é importante que elas ofereçam oportunidades de crescimento internas e os valorizem. Esse cuidado é importante, pois o cliente busca um relacionamento que supere suas expectativas (ALVES; BRONDANI, 2017).

Este capítulo objetiva relatar uma experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho desenvolvido em uma organização privada familiar do setor supermercadista localizada na cidade de Bauru/SP, no período de julho a agosto de 2019. O projeto escolhido para ser apresentado consistiu em um programa de Treinamento e Desenvolvimento voltado para o adequado atendimento ao cliente. Foi destinado a todos os trabalhadores e líderes da organização que atuavam em setores onde o atendimento ao cliente era uma parte essencial do trabalho.

## **Justificativa**

O presente projeto foi realizado devido à iniciativa da organização de capacitar seus funcionários para o atendimento adequado aos seus clientes. Consideramos que, em seu ramo de negócio, sempre muito competitivo, o atendimento correto aos clientes pode ser um fator diferencial que fidelize o cliente e o deixe satisfeito ao fazer suas compras nas lojas da rede. A solicitação também veio para atender a uma demanda da organização nesse quesito, considerando

algumas reclamações sobre a qualidade do atendimento oferecida. Sabe-se que, no setor supermercadista, um diferencial importante é a qualidade do atendimento oferecido aos clientes. Portanto, a organização desejava melhorar seu atendimento para potencializar sua competitividade e, conseqüentemente, seus resultados.

## Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi auxiliar a implementação de uma cultura do bom atendimento na rede supermercadista, capacitando os funcionários a atenderem de forma mais eficiente e cordial seus clientes a partir da apresentação de pontos importantes e relevantes no trato com estes.

## Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram:

- Identificar as razões para um possível mal atendimento juntamente com os coordenadores, funcionários e clientes, por meio da realização de uma pesquisa com esses públicos;
- Identificar quais comportamentos estão sendo considerados inadequados pelos clientes e outros funcionários do supermercado;
- Modificar comportamentos que não promovam o bom atendimento ao cliente.

## Metodologia

O treinamento foi realizado considerando três etapas: (a) pesquisa de satisfação com o atendimento ao cliente (realizada com coordenadores, funcionários e clientes), (b) os encontros propriamente ditos e (c) uma avaliação pós-treinamento.

Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa junto a uma amostra de clientes, funcionários e coordenadores da organização para identificar qual o grau de satisfação com o atendimento ao cliente em todas essas áreas, identificando algumas falhas nessa questão. No caso dos funcionários e coordenadores, a pesquisa dizia respeito tanto ao seu próprio setor de atuação quanto aos outros setores. Tais informações foram úteis para elaborar o programa de treinamento, focando em pontos falhos encontrados e, assim, torná-lo mais efetivos e específicos ao que a organização necessitava no momento.

A segunda etapa, o treinamento propriamente dito, foi de caráter comportamental e realizado por meio de dois encontros com turmas de oito a 22 funcionários e coordenadores, para que o bom fluxo de informações fosse preservado. Cada encontro teve a duração de uma hora e meia. Como o total de funcionários que participaram do treinamento é de 58, foi necessária a divisão em 4 turmas, garantindo assim um número menor por turma. Os encontros foram ministrados nos meses de junho a agosto, com duas turmas em cada mês.

Três meses após a realização do treinamento, foi feita uma última avaliação juntamente com os trabalhadores e coordenadores dos setores para verificar se houve alguma melhoria ou mudança na qualidade do atendimento. Esse tempo dado foi importante para que os funcionários pudessem se adaptar às novas práticas, modificando seu comportamento durante o atendimento ao cliente. Os métodos de avaliação utilizados foram os de, a partir do modelo de Kirkpatrick (2019), reação e de comportamento.

## Desenvolvimento

### 1ª Etapa

A primeira etapa foi caracterizada pelas entrevistas com os funcionários, coordenadores e clientes do supermercado para coleta de dados e informações a respeito do atendimento ao cliente realizado no supermercado, para, assim, elaborar o treinamento. A pesquisa foi de caráter qualitativo, com perguntas abertas, para melhor obtenção de informações a respeito do atendimento ao cliente. Serão apresentados, em Tabelas, os dados dos três tipos de questionários aplicados (para os coordenadores, para os funcionários e para os clientes):

### **Pesquisa de satisfação do atendimento ao cliente no setor – coordenação**

A pesquisa foi realizada com todos os coordenadores dos setores do supermercado que lidam diretamente com o cliente. Vale ressaltar que, para fortalecer o sigilo dos participantes que responderam às perguntas, o setor onde cada um deles trabalha foi omitido. O questionário para os coordenadores era composto de 10 questões abertas que abordavam o atendimento ao cliente tanto dentro do setor do coordenador entrevistado quanto de outros setores e do supermercado como um todo. Seguem, abaixo, as Tabelas de 1 a 9 das questões mais relevantes e que forneceram melhores dados e informações para a construção do treinamento posterior.

**Quadro 1.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes –  
Coordenadores, questão 2

2) O que acha que é feito corretamente e o que precisa melhorar no atendimento ao cliente nesse setor?	
Coord.	Resposta
1	<b>Melhoria:</b> não gosto do atendimento daqui. As funcionárias precisam passar por clientes, como uma simulação, para verem como é diferente. Dar bom dia, boa tarde e algo a mais. Tem funcionária que vem de cara feia, mal humorada. <b>Correto:</b> sem resposta.
2	<b>Melhoria:</b> saber instruir o cliente sobre o produto que está sendo vendido. Sobre o vinho, a combinação de comida. <b>Correto:</b> sinalização e abastecimento dos produtos, orientação ao cliente (ajuda o cliente até ele não precisar de mais ajuda).
3	<b>Melhoria:</b> somente atender, deixando de fazer outras tarefas para dar atenção total aos clientes. <b>Correto:</b> é bom.
4	<b>Melhoria:</b> não tem. <b>Correto:</b> maior prioridade ao cliente. Falar “bom dia”, “boa tarde” etc.
5	<b>Melhoria:</b> funcionário tratar bem o cliente, com sorriso, bom dia. Não adianta começar mal e depois querer comentar, pegar birra de tal cliente ou porque tratou mal o atendente ou porque o cliente quer ser atendido por outro açougueiro, então, trata ele mal. <b>Correto:</b> pró-atividade (dão segunda opinião, buscam saber as opções para oferecer ao cliente, recomendam produtos).
6	<b>Melhoria:</b> falta de produtos atrapalha o atendimento. <b>Correto:</b> a forma como é levado o produto ao cliente, o modo de falar com o cliente, como se aborda ele.

**Fonte:** Elaboração própria

Nessa questão, pode-se observar que os coordenadores citaram vários aspectos que poderiam ser melhorados no atendimento de seu setor e outros que consideram serem corretos. O coordenador 1 destacou pontos de melhoria e sugeriu que fosse feita uma

simulação de troca de lugar, onde o atendente seria o cliente e outra pessoa seria o funcionário que o atenderia e que muitos chegam de mal humor para trabalhar e isso é passado ao cliente. Já o coordenador 2 respondeu que o conhecimento dos funcionários a respeito dos produtos poderia melhorar, para oferecer aos clientes a melhor combinação de vinho e comida, por exemplo.

O coordenador 3 sinalizou que poderia melhorar a atenção dada ao cliente pelo funcionário, parando o que este está fazendo para atender o cliente. O coordenador 5 apontou que um aspecto para se melhorar é o trato com o cliente. Alguns funcionários “pegam birra” de um cliente se ele prefere ser atendido por outro funcionário e o tratam mal.

Essa pergunta foi muito importante para a elaboração do treinamento, pois forneceu diversos pontos a serem tratados com os participantes, por exemplo: o modo como a atenção era dada ao cliente pelos funcionários da organização, a boa educação e cordialidade no trato que tinham com o cliente, não ser grosseiro com o cliente por qualquer motivo, saber instruir os clientes e tirar suas dúvidas e o conhecimento dos produtos que vendem. Esses pontos foram inseridos no treinamento para que fossem trabalhados com os participantes, conscientizando-os da importância de dar atenção ao cliente no momento em que este se dirige a eles, da importância de se ouvir o que ele tem a dizer, compreendendo o que ele deseja e como deseja, para que, assim, o melhor produto seja entregue a ele. E, nesse momento em que se relacionam com os clientes, é muito importante que se mantenha a boa educação e a cordialidade, inclusive, quando o cliente não as possui. Todos esses pontos foram explorados e aprofundados durante o treinamento.

**Tabela 2.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Coordenadores, questão 4

4) Teve alguma intercorrência em relação ao atendimento ao cliente em seu setor em algum momento? Quando? O quê? Relate o problema.	
Coord.	Resposta
1	Sim. Foi recente. Às vezes é por causa de troco, sacola. Um desentendimento que a operadora passou e trocou as compras e a operadora foi passando as compras e a cliente se sentiu ofendida da operadora não prestar atenção nas compras.
2	Sim, mas é raro. Cliente perguntou onde ficava um determinado produto e o funcionário disse que não era o corredor dele.
3	Funcionária brigou com cliente em 2017. Discutiu com ele porque ele não parava no lugar, ficava andando pelo balcão. A pessoa tem que gostar de atender, mas nem todos gostam.
4	Troca de mercadorias. Sempre resolve os problemas na calma e sem discussão.
5	Sim. Um bife que foi pedido para cortar de um jeito, mas não daria pra cortar daquele jeito, segundo o açougueiro. Coordenador conseguiu contornar. Há reclamações que o cliente faz ainda, que não procedem.
6	Às vezes é o modo de interpretação do cliente. Às vezes, o funcionário responde que não tem mais produto, são só aqueles e o cliente reclama. Já teve funcionário que batia boca com cliente, mas agora não.

**Fonte:** Elaboração própria

Segundo as respostas dessa pergunta, todos os setores tiveram alguma intercorrência em algum momento com relação ao atendimento proporcionado ao cliente. Muitas situações têm a ver com trocas de mercadorias, falta de atenção do atendente ao que faz e ao cliente, e um coordenador relatou o caso de uma briga em 2017, mas que não aconteceu mais.

Diante das informações coletadas nessa questão, os pontos que pudemos destacar foram: o de manter a calma em todos os momentos que lida com o cliente, mesmo que este aja com grosseria; o da possibilidade de resolver conflitos sem a confrontação com



o cliente; a atenção dada ao cliente e ao que se faz para ele. Tais pontos também foram inseridos no treinamento e aprofundados durante sua realização.

**Tabela 3.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Coordenadores, questão 8.

8) Você soube de alguma intercorrência relacionada ao atendimento de clientes em algum outro setor do supermercado?	
Coord.	Resposta
1	Sim. Padaria, por exemplo, das meninas atenderem grosseiramente. No açougue também, atendem caçoando do cliente.
2	Sim. Desde falta de educação, não saber orientar corretamente o cliente sobre algum produto, entregar um produto ao cliente de uma forma não pedida (frios), não saber informar sobre preços (todos os setores).
3	Açougue. Falta de educação, de vontade de cortar carne e de limpeza.
4	Não. Não sou muito focada em outros setores.
5	Sim. Frios (por fila, maus tratos aos clientes). Em comparação com outros mercados, o atendimento é bom. No concorrente, é mecânico.
6	Balcão de frios, padaria, açougue. Sai alguma promoção de produtos e cliente quer exigir algo que o supermercado não pode oferecer. Muitas vezes, o supermercado faz o que o cliente quer depois que ele briga, mas eu considero errado.

**Fonte:** Elaboração própria

Essa questão foi importante para se colher informações referentes a problemas no atendimento que pudessem estar ocultas pelos coordenadores dos setores em suas respostas ou que estes pudessem não ter conhecimento. Os pontos importantes levantados pelos coordenadores e que foram utilizados para elaboração e construção do treinamento são: o atender caçoando de algum cliente e a má vontade em atender, entregar um pedido de forma errada, fila, maus tratos aos clientes, atendimento grosseiro. Diante dessas informações, pontos importantes como: o atendimento

com boa educação e cortesia, a satisfação da expectativa do cliente e a agilidade na realização das atividades foram inseridos no treinamento. Tais temas foram trabalhados e aprofundados com discussões.

Para ressaltar, todos os setores de balcão (açougue, frios e padaria) foram citados nessa questão, o que evidencia a necessidade de uma capacitação melhor quanto ao atendimento aos clientes, principalmente para os funcionários desses setores.

## Pesquisa de satisfação do atendimento ao cliente no setor – funcionários

A pesquisa foi realizada com todos os setores da organização, sendo aplicada com uma amostra correspondente a: um funcionário em setores com no máximo 5 funcionários e, nos setores com mais de 5, a seleção era feita proporcionalmente. Nos setores de frente de caixa e mercearia, por conterem um número de funcionários maior do que 5, a pesquisa foi feita com 2 funcionários. O questionário, por sua vez, possuía 7 questões abertas. Abaixo, na tabela 4, seguem-se as que mais auxiliaram na elaboração do treinamento.

**Tabela 4.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Funcionários, questão 4.

4) Quais principais falhas você identifica no atendimento aos clientes?	
Funcionário	Respostas
1	Somente a falta de mercadorias, pois, deixa um vazio no atendimento.
2	Muito cliente quer um produto que não tem e fila preferencial. Cliente tem que ser tratado bem no geral e sempre trato bem.
3	Tem clientes que já chegam sendo grosseiros e sem educação e para não perder a razão, trato eles de igual, com calma, para não perder a razão também e atender mal.

4	Tem funcionário que tem muito mal humor, não cumprimenta os colegas de trabalho e acaba tratando mau os clientes também. Podem trazer problemas de casa. Não sei por que o mal humor. Um dia conversam com os colegas, outros dias, não. Difícil trabalhar com gente assim.
5	Não levar o cliente até o local onde está determinado produto que quer saber, mas só dizer em qual corredor. É bem difícil acontecer, mas atualmente está acontecendo.
6	Cliente reclama do lugar da mercadoria e da falta. Reclamam através de um caderno que fica na recepção.
7	Atendimento falho nenhum, é mais preço errado. Se estiver realmente errado, as fiscais fazem um desconto. Troco, não há muito. Caso o cliente perca a paciência e aja com grosseria, não se alterar, procurar resolver da melhor forma. Quando o cliente é grosseiro, o fiscal de caixa troca de lugar com o caixa para ouvir a pessoa.
8	Às vezes considero que não há muito companheirismo entre as colegas de trabalho, sem união, principalmente, as operadoras de caixa. "Eu faço a minha parte, o resto que se vire", algumas dizem. Algumas reclamam para fazer coisas que são pedidas. Às vezes, de domingo, quando está mais calmo, aproveitamos para dividir tarefas como limpeza do ambiente e algumas reclamam. Por isso, às vezes, atendem o cliente mais mal humoradas, não cumprimentam, não olham no olho do cliente e reclamam na frente deles. Não entendem que é uma colaboração. Não explicam o porquê recusam essas tarefas.

**Fonte:** Elaboração própria

Sobre as falhas no atendimento, muitos funcionários responderam que elas ocorrem por falta de mercadorias, a qual os clientes reclamam. Muitos evidenciam o mal humor de alguns colegas no atendimento, não tratando o cliente bem, não cumprimentando e nem olhando nos olhos. Outro funcionário também relatou a grosseria de alguns clientes e que, nesses momentos, é necessário manter a calma para não ser grosseiro de volta com o cliente. Um outro relatou que alguns colegas não levam o cliente até o local onde está determinado produto.

Tais informações fornecidas pelos funcionários nessas questões foram importantes para se pensar em temáticas no treinamento, como: dicas para se atender bem (olhar no olho, cumprimentar o cliente, acompanhar o cliente até o local do produto desejado e outras); a importância de manter-se a calma sempre, pois, mesmo quando o cliente age com desrespeito, é possível contornar a situação sem confrontá-lo; e a importância de se manter um ambiente de trabalho agradável, pois isso é transmitido ao cliente de alguma maneira.

**Tabela 5.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Funcionários, questão 7

7) Tem alguma sugestão de melhoria para a qualidade do atendimento?	
Funcionário	Respostas
1	Mercadoria não faltar, pois, às vezes, há uma divulgação de promoção, mas a mercadoria não tem no supermercado.
2	Novatos sem treinamento (deveriam ter), esclarecer as políticas da empresa (regras e normas, desde a liderança até o operacional), em seguida, atendimentos aos clientes.
3	Não tivemos treinamentos específicos para atendimento ao cliente no mercado, no máximo algo para dizer "bom dia", "boa tarde", "em que posso ajudar?"
4	Poderia melhorar, mas vai das pessoas mesmo que são mal humoradas.
5	Saber em qual corredor estão os produtos, mostrar onde está o produto. E se não estiver na gôndola, trazer para o cliente, avisando que foi buscar. É um atendimento diferenciado.
6	Mais mão de obra, pois, há muita sobrecarga de atividades e filas nos caixas. Além de falta de mercadorias.
7	Mais funcionários, embaladores. Pelo menos, dois fixos até o fechamento do mercado.
8	Poderia ser cobrada um pouco mais a qualidade do atendimento. Alguém superior maior para fazer isso, pois, já cobramos isso deles, mas vir dessa outra pessoa.

**Fonte:** Elaboração própria

Sobre sugestões, alguns funcionários responderam que poderia haver mais treinamentos, principalmente, para os novatos na organização. Outros sugeriram a contratação de mais funcionários, uma maior cobrança sobre a qualidade do atendimento, que seria importante o funcionário saber em qual corredor determinado produto fica (ou seja, conhecer os produtos oferecidos pelo supermercado). Um dos funcionários citou a questão do mal humor de alguns colegas no ambiente de trabalho, ficando subentendido que isso o incomodava. Tais sugestões foram importantes para a formulação de temas para se trabalhar a discussão no treinamento, como: a importância de se conhecer os produtos que se oferece, o atendimento com educação e cordialidade e o estabelecimento de um clima de trabalho saudável e agradável com os colegas. Todos já citados em questões anteriores, o que ressaltou a importância e necessidade de serem abordados e discutidos.

## Pesquisa de satisfação do atendimento ao cliente no setor – clientes

A pesquisa com os clientes foi realizada com 6 deles em sua saída do supermercado. O questionário era composto de 8 perguntas abertas. Seguem, abaixo, as mais relevantes para o desenvolvimento do treinamento. Os entrevistados possuíam idade entre 27 e 66 anos, sendo 4 deles homens e 2 mulheres e realizavam compras frequentes no supermercado de, no mínimo, uma vez ao dia.

**Tabela 6.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Clientes, questão 3

3) Você considera que o supermercado lhe oferece um bom atendimento?	
Respostas	Quantidade
Sim	5
Sim, muito	1

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 7.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Clientes, questão 4

4) Os funcionários são cordiais no atendimento ao público?	
Respostas	Quantidade
Sim	5
Sim, principalmente o açougue	1

**Fonte:** Elaboração própria

No que tange ao atendimento, nas duas tabelas expostas podemos observar que todos os clientes pesquisados consideram que o supermercado realiza um bom atendimento e que os funcionários são cordiais no tratamento dado a eles, com um cliente elogiando o atendimento do açougue, por exemplo. Com isso, pudemos destacar no treinamento a importância do atendimento cordial e bem educado para a satisfação do cliente, pois, isto está relacionado a um bom atendimento, como observado pelas respostas acima. Recomenda-se em ações futuras uma ampliação da amostragem de clientes contatados, favorecendo assim uma compreensão mais fidedigna sobre a qualidade do atendimento que é oferecida nessa rede supermercadista.

**Tabela 8.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Clientes, questão 5

5) Você tem exemplo de algum caso onde você ou algum conhecido foi mal atendido no supermercado? Explique. Relate.	
Respostas	Quantidade
Não.	4
Sim. Não compra carne aqui por conta da qualidade do atendimento e da qualidade da carne. É o único. Às vezes, pedia para cortar carne e vinha cheia de retalhos. Desistiu. No balcão de frios, há falta de mão-de-obra.	1
Uma vez foi na padaria e a atendente tirou sarro de mim por um problema de fora e que trouxe para o mercado.	1

**Fonte:** Elaboração própria

Dois dos clientes entrevistados possuem relatos de mau tratamento oferecido pelo estabelecimento em algumas ocasiões. Em um dos relatos, a cliente contou que uma atendente de padaria caçoou dela por conta de um problema entre elas que se deu fora do supermercado. No outro relato, o cliente reclamou da falta de mão de obra do balcão de frios e do corte da carne no açougue, afirmando que o seu pedido referente ao tipo de corte de carne não era atendido. Desistiu de comprar lá, portanto. Esses relatos reforçaram alguns pontos, já identificados nas entrevistas com os coordenadores e os funcionários, para se abordarem no treinamento: os de atender o cliente com educação e cordialidade, e o de satisfazer a expectativa do cliente. Ambos os pontos não foram cumpridos nos dois relatos, como observado. Ressalta-se que a atendente da padaria não trabalha mais na organização, mas mesmo assim, esse ponto é importante que seja discutido para que outro funcionário não venha a cometer o mesmo erro. Outro ponto importante a se considerar é que a falta de mão de obra no balcão de frios não foi abordada, pois isso não está relacionado com a conduta do funcionário, e sim, a uma conduta da organização, que, no momento financeiro que se encontra, escolheu não operar com muitos funcionários.

**Tabela 9.** Pesquisa de satisfação com o atendimento aos clientes – Clientes, questão 6

6) E bem atendido?	
Respostas	Quantidade
As moças da panificação, a Yngrid, sensacionais. Pessoal do açougue, frios e do caixa me tratam bem. Hortifrúti e atendimento são gentis. Os moços de branco mal olham na cara e não cumprimentam e não vão perguntar como está o atendimento, são secos. Preços altos.	1
Tratam com educação	1
Uma vez reclamei do pão na padaria e na frente da loja. No outro dia, melhoraram. Considero que fui bem atendido..	1

O atendimento do açougue, o "gordinho". Todo final de ano "seringa" um pernil para ele.	1
Todo dia. Educado, quando preciso encomendar as coisas, tratam bem.	1
Gosto da padaria. Uma vez, trocou uma marmitta mal feita. Gosto muito de lá.	1

**Fonte:** Elaboração própria

Sobre relatos de bom atendimento no supermercado, todos os clientes entrevistados comentaram algo. Alguns elogiaram o tratamento dado a eles e outros relataram algo errado, principalmente no setor da padaria. Outro cliente relatou que reclamou da marmitta em um dia e no outro dia trocaram para o jeito que queria. Consideraram que foram bem atendidos nesses momentos, pois, foram ouvidos e tiveram suas solicitações atendidas. O açougue também foi citado, fazendo referência à educação no atendimento aos clientes. Tais relatos contribuíram com o treinamento por fornecerem dados sobre o que os clientes consideram como um bom atendimento. Podemos citar aqui, novamente, a boa educação e cordialidade no atendimento, a satisfação das expectativas dos clientes e a atenção dada a alguma reclamação ou solicitação dos clientes.

Por fim, com base nesses e outros dados fornecidos pela pesquisa com os clientes, constatamos que o atendimento oferecido pelo supermercado não era visto como ruim por eles, conforme dados das tabelas 6 e 7. Entretanto, entendemos que poderia ser melhor, visto os relatos contados pelos clientes. Portanto, há uma evidência de que há necessidade por ações que promovam um melhor atendimento aos clientes na organização, por exemplo, o presente treinamento relatado neste capítulo.

A seguir, os dados coletados nesta etapa foram tabulados e organizados para que a coleta destas informações fosse facilitada no momento de elaboração do material e estrutura do treinamento.



Tais informações seriam utilizadas para identificar temas específicos a serem desenvolvidos e, assim, proporcionar algo mais preciso e específico e voltado aos problemas e falhas que a organização enfrenta no atendimento ao cliente.

## 2ª Etapa

A segunda etapa iniciou-se com a elaboração do material de apoio ao treinamento e a estruturação do mesmo. Com este material de apoio pronto, foi marcado horário junto à organização para que o treinamento fosse aplicado aos funcionários e coordenadores. Algumas dificuldades foram encontradas nesse momento, pois, como a organização operava com um quadro de funcionários reduzido, foi difícil encontrar um momento em que fosse possível liberá-los para participar do treinamento. Houve alguns dias que foram desmarcados, como as datas do mês de julho, estendendo em um mês a duração do treinamento (sua previsão de término era julho). Além disso, somente em períodos específicos foi possível a liberação dos funcionários, como nos finais de mês (período de menor movimento de clientes na organização). Entretanto, esses contratempos não prejudicaram a finalização do treinamento em todas as etapas previstas.

Dito isso, prosseguiremos com o relato desta etapa descrevendo como foram os dois encontros do treinamento para todas as turmas:

**1º encontro:** Iniciou-se com a apresentação de uma breve contextualização do supermercado atualmente e dos seus valores. Em seguida, uma apresentação teórica e introdutória de algumas questões referentes a um bom atendimento ao cliente e debates sobre essas questões com os funcionários presentes. Foi falada a importância do atendimento para uma organização do setor supermercadista como um fator de competitividade e, então, uma atividade foi passada a eles para que respondessem, individualmente,

às questões: como gostariam de ser atendidos enquanto clientes e o que seria um bom e um mau atendimento para eles. As respostas foram lidas por cada um a todos os demais participantes e feito um posterior debate sobre elas entre todos os participantes. Em seguida, a apresentação do treinamento continuou, com a discussão dos seguintes temas: a percepção do cliente sobre o atendimento, o que é essencial para se realizar um bom atendimento ao cliente, a satisfação do cliente com o atendimento, quais as expectativas dos clientes com o atendimento prestado a eles, quais os cuidados que devemos tomar para se realizar um bom atendimento, estratégias para se realizar um bom atendimento, os fatores importantes para que o cliente fique satisfeito com o atendimento (como a limpeza e organização do ambiente de trabalho, e outros) e os valores do cliente. Em seguida, um vídeo foi apresentado retratando os valores do cliente e a importância de levá-los em conta durante o atendimento. Uma discussão posterior, sobre o conteúdo do vídeo, foi realizada, por fim. Os primeiros encontros finalizavam aqui. Ressalta-se que durante a exposição do conteúdo, vários relatos de situações vivenciadas por eles de atendimento ao cliente foram apresentados, o que forneceu subsídio para a visualização, na prática, de conceitos expostos ali.

**2º encontro:** Foi realizada, inicialmente, uma breve retomada do que foi discutido no encontro anterior para, em seguida, dar seguimento aos temas selecionados para o treinamento: o que não fazer em um atendimento, como proceder se um cliente realiza uma reclamação e não tem razão, o que fazer quando não é possível atender às expectativas do cliente e, por último, o que fazer quando acontece algum erro no atendimento ao cliente. Todos os temas acima foram discutidos com os presentes na turma. Como última atividade a ser realizada, a turma foi dividida em grupos de 2 ou 3 pessoas e entregue uma folha sulfite e um estudo de caso, contando algum caso de atendimento ao cliente, para que lessem e respondessem se consideravam o atendimento bom ou ruim e por que, e o que

fariam de diferente no atendimento. As conclusões foram anotadas e um tempo foi dado para a atividade. Ao final, todos os grupos apresentaram suas respostas para os demais para que debatessem os casos. Depois de terminada essa atividade, foi distribuída aos participantes uma folha de avaliação do treinamento realizado, para que realizassem apontamentos, elogios, críticas e sugestões de melhorias para os próximos treinamentos.

Durante os dois dias de treinamento, em todas as turmas, vários funcionários expuseram situações que passaram com os clientes fomentando discussões a respeito. Tais momentos foram importantes para o desenvolvimento do treinamento, pois serviram para exemplificar o que estava sendo dito na teoria. Alguns relataram situações problemáticas vividas com os clientes, o que permitiu que a teoria fosse trabalhada e os participantes pensassem a respeito do caso e buscassem soluções de acordo com a teoria ou sua experiência, bem como serviu como oportunidade para uma autorreflexão do modo como estavam realizando o atendimento junto aos clientes. Essa participação enriqueceu muito o conteúdo trazido e as discussões sobre a temática. Ressalta-se que, dos 58 funcionários da organização, 7 não compareceram, totalizando 51 participantes, em todos os dias de treinamento.

Ao final do último dia de treinamento, em todas as turmas, foi aplicado um modelo de avaliação de reação do programa. Tal modelo é realizado para avaliar como o treinamento foi relevante, engajador e favorável ao seu trabalho (KIRKPATRICK, 2019). Assim, foi pedido para que os funcionários dissessem como foi o treinamento como um todo para eles, a partir da qualidade do material didático, da didática do treinador e do conhecimento que foi transmitido; todas questões eram abertas, totalizando 6 questões. A Tabela 10 apresenta a tabulação dos dados obtidos, considerados mais importantes:

**Tabela 10.** Avaliação do treinamento – Questão 5.

5) Considera que esse treinamento foi útil ou não à realização de suas atividades profissionais?	
Respostas	Quantidade
Ótimo	1
Muito boa	2
Muito útil	8
Muito útil, vindo de encontro às nossas necessidades	1
Útil	36
Úteis porque tiraram nossas dúvidas	1
Úteis, também serviu para interagir com funcionários de outros setores e conhecer várias opiniões	1
Útil, mostrou claramente as questões entre cliente e o funcionário	1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

**Fonte:** Elaboração própria

Quanto à utilidade do treinamento aos participantes, todos responderam que foi útil. Alguns justificaram dizendo que foi útil por tirar suas dúvidas e por possibilitar uma interação entre os funcionários de outros setores. Talvez isso seja algo que falte à organização, algum momento onde os funcionários possam se reunir e interagir entre eles, trocando informações do trabalho ou até mesmo se conhecendo melhor. Isso contribui para a formação de um ambiente mais agradável ao trabalho e, conseqüentemente, para a motivação dos funcionários.

De maneira geral, o treinamento foi bem avaliado pelos participantes, com algumas críticas, mas nada que comprometesse seu objetivo principal. Entretanto, é algo que deveria ser observado nos próximos programas de treinamento. É importante ressaltar que, se o treinamento foi bem avaliado, é porque, provavelmente, foi bem aproveitado por eles. Além disso, o envolvimento de coordenadores e funcionários é algo que conta a favor do processo, pois, os coordenadores participando podem motivar os funcionários a aproveitarem o treinamento também, além de possibilitarem que

se cobre do funcionário alguma ação que tenha sido passada e não foi realizada por ele.

### 3ª Etapa

A terceira e última etapa foi a aplicação do modelo de avaliação de comportamento. Ele é realizado ao final do treinamento como um todo e não ao final de cada encontro. Seu objetivo maior é o de avaliar se o comportamento do funcionário se modificou após o treinamento e se eles aplicaram o que aprenderam no treinamento em suas atividades de trabalho (KIRKPATRICK, 2019). Esse modelo de avaliação foi aplicado juntamente com os coordenadores e funcionários de cada setor que participaram do treinamento, três meses após sua aplicação. Esse tempo foi necessário para que os funcionários se adaptassem ao novo modo de trabalho e elaborassem o que aprenderam, colocando o conhecimento obtido em prática. O questionário era composto de questões de múltipla escolha, com um espaço para que o funcionário que assim desejasse comentasse sua resposta. Para os coordenadores, havia 5 questões e para os funcionários, 4 questões. Seguem os dados, considerados mais importantes, obtidos com essa pesquisa:

### Avaliação comportamental pós-treinamento – coordenadores

As Tabelas 11, 12, 13 e 14 apresentam a avaliação dos coordenadores após 3 meses da aplicação do treinamento.

**Tabela 11.** Avaliação comportamental pós-treinamento – Coordenadores, questão 1

1) Você percebeu alguma mudança de comportamento dos funcionários de seu setor, referente ao atendimento aos clientes?	
<b>Sim</b>	4
<b>Não</b>	2

**Fonte:** Elaboração própria

Explicações a partir do relato dos coordenadores:

*“Por enquanto, foram duas, uma atendente da tarde está melhor depois de uma chamada de atenção e outra, nova, que está meio devagar, mas está sendo acompanhada.”*

*“Continua a mesma coisa”*

*“Estão mais prestativos, ouvem mais e direcionam mais os clientes”*

*“Mais prestativos em atender dúvidas dos clientes e, se tem dúvidas, procuram um superior para tirá-las e estão mais prestativos com outros setores.”*

*“Mais atenciosos”*

Com base nas respostas fornecidas pelos coordenadores da organização, podemos afirmar que 4 deles perceberam mudanças de comportamento dos funcionários de seu setor, referente ao atendimento ao cliente. Dois deles responderam que não perceberam mudanças; um em virtude de dois dos funcionários do setor serem novos e somente um participou do treinamento, mas que já possuía bom desempenho no tocante ao atendimento ao público.

Dentre as mudanças observadas, os coordenadores destacaram o fato de os funcionários estarem mais prestativos com os clientes entre si, ouvindo mais e estarem mais atenciosos. Pode-se dizer, portanto, que o treinamento proporcionou um “senso de equipe” em alguns funcionários, por estarem mais prestativos com os outros funcionários de outros setores. Essas são mudanças positivas e que condizem com o conteúdo passado durante o treinamento.

**Tabela 12.** Avaliação comportamental pós-treinamento – Coordenadores, questão 2

<b>2)</b> Acredita que o treinamento tenha contribuído de alguma maneira para a melhoria do atendimento ao cliente no seu setor?	
<b>Sim</b>	6
<b>Não</b>	0

**Fonte:** Elaboração própria

Explicações segundo relato dos coordenadores:

*“Em todos os aspectos, mas não participei deste”*

*“Tem problemas com as novas funcionárias, são mais fechadas. Não adianta cobrar se for o jeito dela.”*

*“Para algumas pessoas não serviram”*

*“Permitiu um foco maior no atendimento”*

*“Importante o treinamento porque as pessoas ficam cômodas com os erros. Importante reciclar os conhecimentos”*

Todos os coordenadores responderam que o treinamento contribuiu de alguma maneira para a qualidade no atendimento. Um deles justificou sua resposta dizendo que permitiu foco maior no atendimento e outro que foi bom para reciclar os conhecimentos. Entretanto, um deles justificou que para algumas pessoas ele não serviu, mas não citou ocorridos e nem eventos.

**Tabela 13.** Avaliação comportamental pós-treinamento – Coordenadores, questão 3

<b>3)</b> Os resultados do treinamento de atendimento ao cliente foram satisfatórios para você?	
<b>Sim</b>	6
<b>Não</b>	0

**Fonte:** Elaboração própria

Todos os coordenadores avaliaram os resultados produzidos com o treinamento como satisfatórios para eles e um justificou que foi bem resumido e teve a participação de todos. Ressalta-se que o fato de o treinamento ser bem resumido ter sido um elogio a ele vai ao encontro do fato de que a organização, por motivos financeiros, teve seu quadro de funcionários reduzido, o que dificulta a liberação dos funcionários para realizarem atividades durante o seu período de trabalho. E ser resumido ocupa menos tempo, o que seria menos tempo para o funcionário se ausentar de suas atividades, auxiliando na redução de transtornos com relação ao atendimento ao cliente.

**Tabela 14.** Avaliação comportamental pós-treinamento – Coordenadores, questão 4

4) Após o treinamento, houve alguma reclamação de cliente em seu setor, referente ao atendimento?	
<b>Sim</b>	2
<b>Não</b>	4

**Fonte:** Elaboração própria

Explicações segundo relato dos coordenadores:

*“Teve duas reclamações. Já foi conversado. São novas. Essas duas não chegaram a fazer o treinamento ainda.”*

*“Fisionomia do funcionário e grosseria. Duas nesse sentido para o mesmo funcionário.”*

Sobre reclamações referentes ao atendimento após o treinamento, dois coordenadores apontaram ter existido. Entretanto, um deles afirmou que foi devido a duas funcionárias que eram novas e que não realizaram o treinamento. Outro afirmou que a reclamação foi feita baseada na fisionomia do funcionário e atitude grosseira por parte dele, mas explica que ele estava irritado no dia e que acabou trazendo o problema para o local de serviço. Ainda



assim, essa questão foi abordada no treinamento, o que indica que a organização precisa ter uma postura mais incisiva e contínua de incentivo ao bom atendimento de seus funcionários.

## Avaliação comportamental pós-treinamento – funcionários

As Tabelas 15 e 16 apresentam a avaliação dos funcionários após o programa de treinamento.

**Tabela 15.** Avaliação comportamental pós-treinamento – Funcionários, questão 1

1) Você acredita que o treinamento lhe ajudou a melhorar a qualidade de seu atendimento ao cliente?	
Sim	8
Continua do mesmo jeito de antes do treinamento	0
Piorou	0

**Fonte:** Elaboração própria

Explicações dos funcionários conforme relato:

*“Abordagem aos clientes”*

*“Olhar no olho do cliente, levar até o produto que ele precisa, satisfazer o cliente no que ele precisar.”*

*“Estímulo para o funcionário tratar bem os clientes.”*

*“No atendimento, na abordagem para falar com o cliente.”*

*“Conhecimento a mais. Acrescentei ao que eu já sabia.”*

*“Em tudo, tô mais calma agora. Atenção etc.”*

*“Em tudo. Outra visão do que o cliente precisa.”*

*“Em tudo. Postura melhor etc.”*

Quanto aos funcionários, todos eles acreditam que o treinamento lhes ajudou a melhorar seu atendimento ao cliente em pontos como: levar o cliente até o produto que ele precisa, olhar no olho dele, melhorar a abordagem para falar com o cliente, a postura e a atenção dada a eles. Todos esses pontos foram abordados no treinamento, o que mostra que os funcionários se apropriaram do conhecimento transmitido ali.

**Tabela 16.** Avaliação comportamental pós-treinamento – Funcionários, questão 4

<b>4)</b> Como você avalia o atendimento ao cliente de seus colegas de trabalho (em qualquer setor do supermercado)?	
Excelente	2
Bom	3
Ruim	3
Péssimo	0

**Fonte:** Elaboração própria

Explicação conforme relato dos funcionários:

*“Algumas precisam melhorar no atendimento, porque o cliente responde a isso. Vem dizer que estamos de mal humor ou de cara feia quando percebe algo.”*

*“Alguns clientes reclamam de outros setores. Falam dos frios e padaria à tarde. Cara feia e má educação, grosseria.”*

*“Alguns são bons, outros ruim. Do açougue, alguns são ruins. Grossos, não dão opção ao cliente. São dois que não foram no curso que são assim. São mais velhos de trabalho aqui.”*

A maioria dos participantes (5 deles) avaliou o atendimento dos colegas de trabalho, tanto do seu setor quanto dos outros, como “excelente” ou “bom”. Já 3 deles avaliaram como “ruim”. Somente os que avaliaram negativamente o atendimento dos colegas justificaram sua resposta. Afirmaram que precisam melhorar o

atendimento, pois, afirmam que o cliente responde a ele, reclamando quando estão de “cara feia”. Outro falou que reclamam dos frios e da padaria à tarde, por conta de “cara feia” e má educação no atendimento. Já o último afirmou que alguns no açougue são ruins no atendimento, dois que não foram no treinamento e que são mais antigos no trabalho no supermercado.

Tais afirmações mostram o quão importante é a realização de treinamentos dentro de qualquer organização, pois, em grande parte, somente os colegas de trabalho que não participaram dele ainda mantém ruim seu desempenho no atendimento ao cliente. Diante disso, é importante que haja uma maior mobilização por parte da organização para que todos os funcionários participem dos treinamentos dados.

Entretanto, no geral, os resultados do treinamento mostraram-se positivos, com muitas melhorias dos funcionários no atendimento. É importante que a organização aproveite esse momento de renovação proporcionado pelo treinamento, pensando em novas estratégias e políticas de promoção do atendimento de qualidade para que a melhora seja contínua.

## Considerações finais

O treinamento dentro de uma organização é muito importante para que os funcionários se mantenham capacitados, atualizados e melhorem o modo como realizam suas atividades profissionais. Para qualquer organização que se preocupe em se manter viva a longo prazo e obter resultados satisfatórios, é muito importante que isso seja feito periodicamente. O investimento na capacitação de seus funcionários é um investimento na obtenção de melhores resultados da própria organização, é investir nela mesma. E isso faz toda diferença em um mercado super competitivo e que passa por mudanças frequentes como o que vivemos.

Diante disso, a iniciativa de capacitar mais seus funcionários é um fator positivo à organização descrita neste capítulo e que, como vimos, gerou bons frutos. Na pesquisa de reação, realizada ao final dos treinamentos, havia um espaço para os participantes fazerem críticas e/ou sugestões e pudemos perceber que a grande maioria dos participantes que o realizaram sugeriram que fossem feitos outros treinamentos com mais frequência. Isso evidencia que possuem consciência da importância deles para o bom desempenho no trabalho, e para o bom desempenho da organização. Na avaliação de comportamento, por exemplo, em todas as áreas os coordenadores elogiaram a realização do treinamento e consideraram importante sua realização. Esse é um passo muito relevante, mostrar que os coordenadores também estão a favor da realização de treinamentos dentro da organização e que estão preocupados com a capacitação de seus funcionários.

Evidentemente que esse é apenas um passo rumo à realização de um atendimento melhor dentro do supermercado. Muitas outras ações devem ser realizadas ainda, como a reestruturação do processo seletivo, com o estabelecimento de um perfil mais adequado ao que o supermercado precisa e a utilização de ferramentas de análise que detectem essas qualidades necessárias nos candidatos com maior precisão; o estabelecimento de programas de benefícios como, por exemplo, aos que melhor atenderem os clientes e que não tiverem reclamações quanto a isso; programas e eventos que favoreçam o trabalho em equipe dentro da organização e outras ações. Ainda é necessário um esforço maior da organização para que o atendimento de qualidade persista e se mantenha em nível positivo.

Entretanto, alguns resultados positivos já podem ser observados com a realização deste treinamento, pois, conforme os coordenadores afirmaram na avaliação de comportamento, o treinamento foi útil em grande parte dos setores, fazendo com

que seus subordinados ficassem mais atentos durante a realização de um atendimento ao cliente. Isso reflete a importância de os coordenadores estarem capacitados e bem orientados para desenvolver sua atividade de coordenação, ou seja, possam corrigir e ensinar no dia a dia comportamentos que favoreçam o atendimento ao público qualificado.

Diante disso, podemos concluir que o treinamento gerou bons resultados, porém essa prática precisa fazer parte das políticas de gestão da organização. Mediante planejamento, a organização, por meio de seu setor de RH, precisa elaborar um cronograma de treinamentos na direção de melhorar continuamente o desempenho de seus funcionários e, conseqüentemente o desempenho da própria organização.

## Referências

ALVES, M. P. P.; BRONDANI, R. F. A importância do atendimento ao cliente em pequenas empresas: um estudo de caso. **Regrad**, UNIVEM, Marília, v. 10, n. 1, p. 163-173, out. 2017.

BORGES, A. C.; SEGATY, C. F.; PASQUALINI, D.; NEHRING, H.; QUINTO, M. O. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 101-110, jan./jun. 2014.

CERIBELI, H. B.; TORRES, T. P. da R.; MELO, J. N. de C. Análise dos programas de treinamento e desenvolvimento internacional sob a perspectiva dos treinandos. **Reuna**, v. 22, n. 1, p. 05-20, 2016.

COSTA, A. de S. C.; SANTANA, L. C. de; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

KIRKPATRICK, D. **The Official Site of the Kirkpatrick Model**. [online]. 2019. Disponível em: <https://www.kirkpatrickpartners.com/>. Acesso em: 05 jun. 2019.

MARTINS, P. B.; RIBEIRO, G. de L. F.; CARVALHO, J. G. de. Contribuições das comunidades de prática para o treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Research, Society and Development**, v. 4, n. 4, p. 239-250, abr. 2017.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

PEREIRA, M. D.; CAPELLI, R. B. A excelência no atendimento ao cliente da empresa Tio Bákinas, em Goiânia/GO. **Qualia: a ciência em movimento**, v. 3, n. 2, p. 123-151, jul./dez. 2017.

WANZELER, R.; SOUZA, C. C. C. de; RODRIGUES, K. C. de S. S.; OLIVEIRA, M. C. R. de; DIAS, E. J. P. Gestão de pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI. **Revista de administração e Negócios da Amazônia**, v. 10, n. 2, p. 67-84, 2018.

# Experiência de aplicação de um programa mensal de treinamentos em uma empresa de grande porte

Rafael Daltro Graciani

Edward Goulart Júnior

## Introdução

Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) em uma organização pode ser considerada uma área de significativa importância, levando em conta a realidade atual do mundo do trabalho e faz parte, normalmente, do setor de Gestão de Pessoas. Possui a finalidade de desenvolver processos educativos e de aprendizagem com o principal objetivo de capacitar, aprimorar e desenvolver competências necessárias às pessoas, visando o bom desenvolvimento das atividades do trabalho. Cabe aos psicólogos organizacionais e profissionais de RH atuantes em uma organização fazer o levantamento de demandas de treinamento, nos âmbitos individual, grupal e organizacional, para então planejar ações de treinamento ou um conjunto destes, visando suprir carências que a organização ou um setor específico necessitem.

No cenário atual, o destaque para os programas de TD&E é grande, haja vista que os investimentos financeiros anuais em programas de treinamento são crescentes e superam inclusive as taxas de crescimento econômico no país (ARAÚJO; ABBAD; FREITAS, 2017). Esse cenário atual atribui grande importância à aquisição de conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade organizacional.

Em se tratando de desenvolvimento e educação no contexto do trabalho, o alvo é o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que sejam proveitosas para o indivíduo no contexto de trabalho. Segundo Chiavenato (2010), a educação está no cerne da capacidade das pessoas de aprender e se desenvolver. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Para o autor, desenvolver pessoas não consiste apenas em dar-lhes informação para aprender novas habilidades, mas, sobretudo, dar-lhes a formação básica para



que aprendam novas atitudes, soluções, ideias e conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos, tornando-os mais eficazes naquilo que fazem.

O foco de um programa de treinamentos estruturado dentro do setor de gestão de pessoas em uma organização é um procedimento estratégico que tem como finalidade o desenvolvimento de competências, compreendendo-as como um conjunto de capacidades – conhecimentos, habilidades e atitudes – que são mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização (FERNANDES, 2013). Conhecimentos são definidos como um corpo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa; habilidades referem-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão, incluindo comportamentos motores ou verbais; e atitudes são predisposições ou sentimentos favoráveis ou desfavoráveis em relação a um objeto, pessoa, fato ou sobre a organização (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Aponta a literatura que um programa de treinamentos estratégico deve ser embasado em um levantamento de necessidades, que fornece subsídios para as demais etapas do treinamento e facilita o alcance dos objetivos organizacionais (ABBAD; MOURÃO, 2012). As necessidades de treinamento ponderam as discrepâncias entre a realidade organizacional (“o que é”) e as expectativas de trabalho (“o que deveria ser”), olhando também para o nível atual de competências manifestadas pelos indivíduos no desempenho de suas atividades, em relação àquilo que a organização espera dele.

## Experiência desenvolvida no campo de estágio

### Caracterização do campo de estágio

A organização na qual foi realizado o estágio na área de gestão de pessoas é uma empresa de grande porte, que conta com 1700 profissionais na produção, que são divididas em unidades operacionais espalhadas em seis estados, que opera no ramo de alimentações coletivas e cozinhas industriais com quase 30 anos de atuação. Em sua matriz, com sede no interior do estado de São Paulo, trabalham aproximadamente 90 profissionais que se ocupam com as questões administrativas e gerenciais. O setor de Gestão de Pessoas (GP) é estruturado na matriz e conta com um gerente, dois analistas e três estagiários. A missão da área é fazer uma gestão estratégica com foco em resultados, estando muito atenta às influências do mercado e fomentando o treinamento e a capacitação dos funcionários, tanto na matriz quanto na produção.

### Justificativa do Projeto

A estruturação de um programa mensal de treinamentos é relevante para uma organização, pois é uma iniciativa estratégica de desenvolvimento de pessoas. Os treinamentos são meios de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais – sendo uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas e à organização. A aprendizagem organizacional possibilita novos desempenhos no trabalho, que se traduz em novas formas de realizar antigas tarefas ou a apresentação de novos comportamentos jamais demonstrados pelo indivíduo neste contexto (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

## Estrutura do programa de treinamentos

A principal iniciativa de treinamentos da área de Gestão de Pessoas é a elaboração e aplicação do Programa Mensal de Treinamentos. Esse programa consiste na elaboração e veiculação, no início do mês, de um treinamento comportamental. Como estagiário na área de GP, ficou sob minha responsabilidade a condução deste projeto, que tem seu escopo delineado no mês de dezembro, para definir os temas que serão trabalhados no ano seguinte.

Visando levantar as demandas de treinamento, a área conta com um formulário para Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), que era repassado aos líderes das áreas, e a eles foi solicitado que, ao respondê-lo, indicassem as necessidades de treinamento de suas áreas. Os LNTs preenchidos eram encaminhados à área de Gestão de Pessoas, e assim tabulados em planilha. Com os resultados planilhados, foram escolhidos doze temas comportamentais para treinamento para compor o escopo do Programa Mensal de Treinamentos. Os critérios eram a relevância do tema, sua aplicabilidade, sua relação com o ambiente organizacional e sua exequibilidade.

A relação dos temas comportamentais foi apresentada à gerente de GP, que valida e ajusta os temas de acordo com sua relevância. Com os resultados validados, o Programa ganha um direcionamento estratégico e a partir disso partiu-se para sua execução. O cronograma anual do Programa para o ano de estágio, em 2019, está representado no Quadro 1.

**Quadro 1.** Relação de temas comportamentais trabalhados mensalmente no Programa de Treinamentos

<b>Mês/2019</b>	<b>Tema</b>
Janeiro	Comprometimento no Trabalho
Fevereiro	Empatia
Março	Administração do Tempo
Abril	Motivação
Maio	Comunicação Assertiva
Junho	Desenvolvimento Interpessoal
Julho	Postura e Ética Profissional
Agosto	Trabalho em Equipe
Setembro	Qualidade de Vida no Trabalho
Outubro	Resiliência
Novembro	Proatividade e Iniciativa
Dezembro	Mudanças de Hábito

**Fonte:** Elaboração própria

No início de cada mês iniciou-se a busca na literatura por referências e por teorias que possam embasar o desenvolvimento das temáticas elencadas para o treinamento. Foram feitas buscas em importantes indexadores eletrônicos, como SCIELO e Google Scholar, buscando por palavras-chave referentes ao tema daquele mês. De posse de geralmente dois ou três artigos relevantes, realiza-se a elaboração de um texto base, que compila as principais informações que devem ser trabalhadas na aplicação do treinamento.

O texto base que acompanha o Programa Mensal de Treinamentos é estruturado em Introdução, Desenvolvimento e Conclusões, e também acompanha uma proposta de dinâmica que exercite os conteúdos trabalhados sobre aquele tema. A partir do texto base, são elaboradas as apresentações em PowerPoint para apresentação dos conteúdos que são abordados no treinamento. Idealizou-se que o texto base servisse de apoio teórico para o aplicador do treinamento, pois ali constavam mais informações,

apoiadas nos estudos da literatura, e são mais completos em termos teóricos. Assim evita-se trabalhar as temáticas pelo senso comum, como também, oferecendo exemplos de estudos e pesquisas científicas.

Na sede administrativa, mensalmente, era marcada uma apresentação dos conteúdos para um representante de cada área. Incentivava-se a participação de pelo menos um membro de cada equipe, para que depois eles pudessem aplicar o treinamento com suas áreas. Neste treinamento também eram tiradas muitas dúvidas sobre o conteúdo, além da aplicação do conteúdo em si. Esta primeira aplicação era frequentemente acompanhada pela gerente de GP, que também contribuía intelectualmente com o treinamento em sua exposição, trazendo exemplos complementares advindos de sua experiência prática na área de Gestão de Pessoas.

Posteriormente, o funcionário que participou do treinamento aplicava-o para sua área, atuando como agente multiplicador. O controle desse processo era feito mediante o preenchimento de Lista de Presença em Treinamento (LPT), um formulário da área de GP.

O treinamento mensal também era compartilhado com a produção, via *e-mail*, no formato de ensino a distância (EAD), já que a distância da sede administrativa com as unidades operacionais tornava inviável a aplicação *in loco* para os responsáveis pelas equipes nas unidades. Ao final da elaboração do conteúdo, ele era multiplicado com as unidades através do *e-mail* institucional do gestor da equipe na produção, e a ele era informado o prazo para aplicação do projeto. As listagens de presença deveriam ser entregues, escaneadas, por *e-mail*, à área de GP, para controle.

Os treinamentos sempre foram muito bem recebidos pelas áreas e muito elogiados pelas lideranças, o que demonstra que as iniciativas de desenvolvimento de pessoas na organização são

percebidas como produtivas e com positivos resultados práticos. Os funcionários que passam por esses treinamentos sempre relataram muita satisfação pela participação, e ao longo do ano obteve-se muitos *feedbacks* positivos sobre o Programa, sua condução e aplicação.

## Considerações finais

A experiência de estruturação dos programas de treinamentos contribuiu para compreender as dimensões de uma ação estratégica para desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização. A elaboração dos treinamentos em formato mensal também contribuiu para enriquecimento teórico do estagiário, já que obrigava o contato com um novo tema a ser trabalhado, e recorria aos conhecimentos e estudos da literatura para elaboração do material que servia de base para a aplicação dos treinamentos. As leituras dos textos, bem como as análises para elaboração do conteúdo dos treinamentos, são estratégias muito positivas do autodesenvolvimento.

Elaborar um programa de treinamentos mensal foi uma experiência que agregou muito em termos de planejamento e de compreensão das demandas de cada área da organização. Além disso, a experiência de aplicar 12 treinamentos no ano para diferentes funcionários também foi muito proveitosa, uma vez que os treinamentos consistem em oportunidades de compartilhar conhecimento e também ouvir as demandas dos trabalhadores. Em cada um dos treinamentos, foi possível compreender um pouco mais sobre a dinâmica da organização, já que, frequentemente, os profissionais traziam exemplos de suas rotinas, e também expunham suas dificuldades relacionais e ocupacionais. Tais relatos eram objeto de intervenção, cabendo ao estagiário manejar e orientar conforme a demanda.

## Referências

ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012.

ARAUJO, M. C. dos S. Q. de; ABBAD, G. da S.; FREITAS, T. R. de. Avaliação qualitativa de treinamento. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, v. 17, n. 3, p. 171-179, set. 2017.

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

FERNANDES, B. **Gestão Estratégica de Pessoas**: com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de psicologia**, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

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

# Elementos fundamentais para a aplicação de treinamentos: um relato de experiência

Thássia Elizandra Santos  
Dinael Corrêa de Campos



## Introdução

Os processos de capacitação e treinamento realizados nas empresas são de extrema importância, dado que possibilitam, respectivamente, instrumentalizar o funcionário para que desenvolva as atividades exigidas pela sua função e aperfeiçoar suas habilidades para que se tenha um melhor desempenho em sua atuação, estando essas de acordo com o que é esperado pela empresa, reafirmando a missão, visão e valores organizacional.

A realização de um treinamento, de acordo com Reginatto (2004, p. 32), pode ser justificada com base na necessidade de

[...] aprimoramento dos funcionários em relação às atividades de rotina; na necessidade de correção de suas posturas para que um objetivo seja alcançado, podendo esta ser relacionada à interação entre a equipe, e não apenas a questões práticas de suas atuações; e na necessidade de inovação, a fim de que os funcionários sejam estimulados e preparados para lidarem com situações novas, estando aptos para manejar as situações decorrentes das constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho atual. E ainda, através do treinamento é possível avaliar, alterar e reavaliar as condutas do quadro de funcionários de uma empresa, facilitando, portanto, o alcance dos objetivos desta.

Para que este processo ocorra de forma efetiva, faz-se necessário que tenha sido realizado um diagnóstico organizacional para que, assim, os pontos que precisam ser melhor desenvolvidos estejam claros e o treinamento tenha um objetivo específico como guia do processo, abrangendo questões como identificação do público-alvo, levantamentos das reais necessidades, metodologia e materiais a serem utilizados.

Assim, o processo do treinamento passa por quatro etapas que, segundo Kuhn e Pereira (2009), devem ser observadas: 1) o diagnóstico organizacional, que investiga o motivo da realização do treinamento e seu público-alvo; 2) o planejamento, fase em que o processo todo é formulado, decidindo-se como abordar as temáticas, quais materiais utilizar, quais vivências promover; 3) a implementação, momento em que o que foi planejado é colocado em prática; e 4) a avaliação, que ocorre, na verdade, durante todo o processo, até mesmo depois de sua implementação.

Faz-se necessário observar que a empresa veja essa prática como um investimento, considerando-se que é preciso que os funcionários possam desenvolver suas atividades da melhor forma possível para que eles e a empresa alcancem suas metas. Ademais, estes treinamentos devem abordar também questões como relação interpessoal e assertividade, tendo em vista que, desta forma, o ambiente de trabalho se torna mais acolhedor, contribuindo com a "saúde organizacional como um todo, uma vez que esta é alcançada também através da busca pela saúde dos funcionários que compõem a empresa", como explicitado por Chiavenato (2004).

Para maximizar a efetividade do treinamento, considerando-se que estes são realizados com adultos, isto é, "pessoas com mais de vinte e três anos e que ingressaram na vida profissional, assumindo papéis sociais e responsabilidades familiares", segundo Santos (2010, p. 60), é importante que se atente para a forma como este público se relaciona com o processo de aprendizagem.

A andragogia, estudo que busca conhecer a forma como os adultos aprendem, pode contribuir enormemente com a elaboração e efetividade do treinamento a ser ministrado, visto que discorre sobre princípios da aprendizagem de adultos. Ainda segundo Santos (2010), essas formas de aprendizagem apontam para as reais necessidades que o adulto tem de "ser autogerido em seus

estudos e de ter o tema a ser aprendido relacionado com suas vivências, além de ser necessário que o conteúdo a ser ensinado seja possível de ser aplicado brevemente”, contribuindo com os papéis sociais de quem deverá aprendê-lo.

A dinâmica do processo de aprendizagem no eixo andragógico, ainda segundo Santos (2010), é constituída por participantes e facilitadores, valendo-se dos princípios de horizontalidade e participação. Portanto, o professor/instrutor deve adotar uma postura de facilitador da aprendizagem, fomentando discussões e reflexões, recebendo *feedbacks* de seus alunos e utilizando-os como direcionador do percurso do processo de aprendizagem, em vez de se colocar no local de detentor do saber e selecionar o que é importante ou não que os participantes aprendam.

Sendo assim, a forma como o treinamento será realizado é de extrema relevância para o alcance dos objetivos deste, e é muito mais interessante que seja realizado com base em vivências, instigação dos participantes e fomento de reflexões pessoais. Dessa forma, o treinamento passa a ser uma vivência, ao invés de ser apenas um espaço em que conteúdos são ministrados fazendo com que os participantes adotem uma postura passiva.

Por fim, objetiva-se com esta discussão apresentar uma vivência de estágio obrigatório em POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho, fomentando a reflexão sobre como os treinamentos são elaborados, visando melhorar o planejamento deste para que sua eficácia seja maximizada.

## **Campo de estágio**

Durante o período de estágio na empresa *Paula Rocha Consultoria Criativa* foram realizadas atividades de recrutamento, seleção, treinamentos e capacitação a funcionários das empresas contratantes desta prestadora de serviço.

Em se tratando dos processos de treinamento, a empresa optou por desenvolver um dossiê das atividades realizadas nas empresas para as quais prestou seus serviços, buscando colaborar com a avaliação dos funcionários da empresa e dos processos já realizados, possibilitando que fossem traçados objetivos para os próximos treinamentos tendo como base esses arquivos contendo o que já havia sido trabalhado e como as atividades foram desenvolvidas.

Sendo assim, foram elaborados arquivos em formato de vídeo ou apresentação em PowerPoint, explicitando os conteúdos e vivências ocorridos nos treinamentos, além de conter as reflexões e contribuições dos funcionários, permitindo também acesso aos conteúdos trazidos por eles.

## Objetivos

O objetivo deste projeto foi realizar um dossiê das atividades e vivências realizadas durante os treinamentos, com as contribuições dos participantes, visando facilitar o processo de avaliação dos funcionários e do material já trabalhado com eles, além de fortalecer o vínculo da empresa *Paula Rocha Consultoria Criativa* com seus clientes, para que, assim, a capacitação e os treinamentos ministrados pudessem ocorrer, privilegiando o que foi afirmado por Nonaka (2006, p. 29): “a criação de novos conhecimentos [...] depende do aproveitamento dos *insights*, das instituições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes empregados”.

O objetivo deste relato de experiência, por sua vez, é auxiliar outros profissionais na elaboração de capacitações e treinamentos, visando fornecer orientações acerca de como produzir o arquivo a ser utilizado nestes processos e, assim, maximizar sua eficiência e eficácia.

## Metodologia

Os arquivos foram elaborados tendo como base o planejamento do treinamento, a apresentação utilizada durante o processo, as anotações acerca do desempenho dos participantes e as anotações realizadas pelos participantes durante as atividades em grupo e individual.

Assim, o percurso do treinamento foi refeito, acrescentando-se a este as contribuições trazidas pelos participantes, seja durante as realizações de atividades, seja durante as discussões e questionamentos ocorridos. Além disso, buscou-se explicitar o que foi trabalhado em cada atividade, descrevendo como ocorreu todo o processo de elaboração do conhecimento produzido pelos participantes.

Por fim, a linguagem no material de treinamento utilizada também foi alterada em relação ao arquivo disposto para o treinamento. O material produzido após o treinamento relatava algo que já ocorrera e não realizava a reflexão passo a passo, como proposto pelos processos de treinamento em que a linha de raciocínio fora construída junto aos participantes.

## Elaboração do arquivo

Primeiramente, alguns aspectos são importantes de se considerar ao elaborar o arquivo a ser utilizado em um treinamento, sendo eles a quantidade de informação escrita em cada *slide* e a utilização de imagens.

Orienta-se que se escreva o mínimo possível, considerando-se que o foco dos participantes deve ser o debate e não a leitura dos conteúdos apresentados, visto que este será exposto pelo ministrante do treinamento, para posterior trabalho em grupo.

O conteúdo apresentado deve ser utilizado mais como um direcionamento do processo, do que uma transcrição de tudo que será abordado.

Em casos em que é necessário expor algum conteúdo, por exemplo, as etapas de alguma atividade ou pontos-chave de algum tema a ser trabalhado, pode-se optar por destacar a ideia central de cada tópico ou parágrafo. Assim, mesmo que o participante não queira ler todo o conteúdo apresentado, ele conseguirá entender do que se trata ao vê-lo, visto que sua atenção será direcionada às palavras destacadas.

Além disso, o uso de imagens, ilustrando o que está sendo discutido, se faz importante, pois além de deixar a apresentação mais dinâmica, exemplifica, de forma prática, o tema. Podem ser utilizadas diversas imagens sobre uma mesma temática, a fim de se ampliar o repertório dos participantes ao se deparar com elas, fomentando, desta forma, o debate posterior.

Um ponto importante que pode ser incluído nas apresentações, embora nem sempre o seja, são resumos do que foi debatido até certo ponto, antes que seja passado ao próximo tema, ou até mesmo um momento entre cada assunto para se verificar se algo não foi completamente compreendido pelos participantes, ou se eles têm algo a acrescentar, alguma experiência ou *insight* que queiram compartilhar com o grupo.

Essa prática, além de envolver os participantes na atividade, mantendo-os interessados, fomenta discussões que muitas vezes não teriam outros ambientes em que pudessem ser realizadas, podendo fortalecer também o vínculo entre os participantes.

Em se tratando do *design* do conteúdo a ser apresentado, faz-se importante ressaltar algo que muitas vezes passa despercebido durante a sua elaboração: o uso de algumas cores em detrimento de

outras. Essa seleção é necessária porque ao elaborar o documento da apresentação, usa-se o computador e, portanto, as cores estão claras e muito bem definidas, mas ao realizar a projeção do material (através de um projetor multimídia), o mesmo pode acabar por alterar a qualidade de imagem e a cor do conteúdo. Assim, dependendo da cor das imagens e textos apresentados, não será possível enxergar com clareza o que está sendo exposto ou mesmo ressaltado, prejudicando o andamento do treinamento.

Orienta-se que sejam utilizadas cores mais escuras e fortes, de forma que o projetor não as torne ilegíveis, além de se buscar evitar o uso de cores muito contrastantes, o que também prejudica a visualização.

Para além disso, utilizar a logomarca da empresa no arquivo enriquece a apresentação, pois enfatiza a identidade visual da empresa, uma vez que qualquer pessoa que tiver acesso a esse conteúdo saberá aonde foi utilizado. Se enfatiza também o cuidado de manter a logomarca sempre na mesma posição, o que pode ser realizado, considerando-se a realização deste arquivo no PowerPoint, através dos "Slides Mestre", função em que o que for colocado nestes aparecerá em todos os *slides* que tiverem o mesmo formato do *slide* mestre.

Ainda em relação ao enriquecimento da apresentação, é imprescindível que os valores, missão e visão da empresa sejam abordados, tanto nas atividades realizadas pelos participantes, enfatizando-se a necessidade dos funcionários da empresa de os conhecerem e buscarem estar alinhados a estes, quanto escritos de fato na apresentação. Com isso, esta página do documento pode ser apresentada, por exemplo, enquanto os participantes realizam atividades não relacionadas diretamente a eles, estimulando, desta forma, que sejam relacionados em todas as práticas do treinamento.

Por fim, considerando os princípios da Andragogia (SANTOS, 2010), tem-se a necessidade dos aprendizados direcionados aos adultos serem relacionados com suas vivências anteriores, passíveis de aplicabilidade breve e que seja congruente com seus papéis sociais, evidenciando, portanto, a necessidade de que situações práticas da vida cotidiana sejam abordadas. Para tanto, podem ser utilizados recursos audiovisuais, correlacionados à situação a ser abordada, fomentando a discussão e reflexão de outros contextos em que o conteúdo pode ser aplicado.

Ao se utilizar recursos audiovisuais, sejam eles cenas de filmes, cenas de séries ou até mesmo músicas, alguns cuidados devem ser tomados na elaboração do arquivo. Não se deve nomear a cena do filme, como “cena sobre liderança”, por exemplo, apenas se utiliza o título do filme, a fim de que todas as reflexões acerca da cena exposta venham dos participantes, sem induzi-los. O mesmo deve ser realizado ao se utilizar uma música: apresenta-se a música, sua letra e abre-se o debate para os participantes, para só então contribuir com as reflexões do facilitador/palestrante, acrescentando as reflexões que não tiverem sido trazidas pelos funcionários participantes.

É neste momento, após o amplo debate, que o profissional recapitulará o que foi trazido pelo grupo, que se expõe a página do arquivo com observações sobre o conteúdo apresentado, podendo este ser relacionado ao que foi dito pelos participantes, reforçando a participação destes e evidenciando o papel importante que eles desenvolvem na realização do treinamento. Assim, os princípios do eixo andragógico são validados, tais como, a horizontalidade e a participação, e é adotada a postura que se espera do profissional que realiza o treinamento, como facilitador do processo de aprendizagem. Afinal, como afirmado por Gramigna (2006, p. 231),



Na medida em que cresce a demanda pelo desenvolvimento de novas competências no ambiente interno das organizações, surgem necessidades de inovações na forma de aplicação dos conteúdos exigidos. Além dos métodos e técnicas tradicionais, as formas vivenciais e participativas de obter a aprendizagem de adultos vêm tomando espaço no ambiente organizacional.

## Resultados esperados

Seguindo-se as orientações contidas neste relato, espera-se que o treinamento seja elaborado de forma a facilitar a sua execução e alcance das metas traçadas, uma vez que foram orientadas tanto formas de produzir o arquivo como formas de se apresentar o conteúdo, a fim de que seja possível potencializar os debates e reflexões realizadas pelos participantes.

Buscou-se, também, contribuir com a qualidade do treinamento, haja vista os princípios da andragogia apresentados, possibilitando que o processo de aprendizagem do adulto seja levado em conta na preparação do treinamento e arquivo a ser apresentado, bem como na condução deste processo, visando a maximização dos resultados.

## Considerações finais

Verifica-se, mediante exposição teórica acima, a importância da realização de treinamentos nas organizações, visto que estes contribuem para a satisfação dos interesses mútuos: da empresa e dos funcionários, pois ao melhorar o ambiente de trabalho, melhora-se a saúde dos funcionários e, por conseguinte, a forma como realizam suas funções, acarretando melhores resultados para a empresa.

Entretanto, é necessário que o treinamento seja realizado de acordo com as reais necessidades da empresa, sendo importante, para tanto, a realização de um diagnóstico empresarial. Assim, este processo pode ser planejado para atender às demandas específicas da empresa, sendo, portanto, mais eficaz.

Para além disso, a forma como este treinamento será elaborado e conduzido também deve ser pensada e repensada constantemente, buscando-se sempre trazer conteúdos novos e que fomentem as reflexões dos participantes, atentando-se para a aplicabilidade do que estiver sendo tratado.

Sendo assim, espera-se que os treinamentos a serem realizados sejam cada vez mais eficazes e inovadores, a fim de capacitar os funcionários a lidarem com as questões cotidianas de sua função, mas também com o cenário atual de constantes mudanças do mercado de trabalho, buscando-se melhorar constantemente o ambiente de trabalho, favorecendo, desta forma, a saúde do trabalhador e assim transformando a realidade ocupacional das empresas.

## Referências

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRAMIGNA, M. R. Métodos e técnicas em T&D. *In*: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento – processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. *In*: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KUHN, C. R. de S.; PEREIRA, A. L. B. treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 1, n. 1, p. 129-140, mar. 2009. ISSN 2176-3070. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/13>. Acesso em: 16 nov. 2019.

REGINATTO, A. P. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SANTOS, C. C. R. Andragogia: aprendendo a ensinar adultos. *In*: **Anais Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia – SEGET**, 7., 2010, Rio de Janeiro: AEDB, 2010. p. 1-9. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/402\\_ArtigoAndragogia.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/402_ArtigoAndragogia.pdf). Acesso em: 18 nov. 2019.

# Os vínculos dentro das organizações: relato de uma experiência de estágio

Márcia Gabriela Ribeiro Leite  
Dinael Corrêa de Campos

## Introdução

Durante muito tempo, a Psicologia dentro das organizações se viu desprovida de profissionais preparados para a atuação que atendesse suas demandas, o que acarretou a entrada da psicologia clínica nas organizações, se consolidando através da aplicação de testes psicológicos. No início, em meados do século XIX e início do século XX, a Psicologia dentro das organizações (conhecida como psicologia industrial) era mais voltada para a produção, distribuição e uso dos bens e serviços, não se envolvendo na estrutura das organizações (CAMPOS *et al.*, 2011).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é voltada para o trabalhador, sua saúde e para os processos dentro das organizações, compreendendo e se aprofundando nos aspectos referentes ao trabalho e suas manifestações e como ele influencia e é influenciado pelo trabalhador (GOULART; SAMPAIO, 1998). Logo, é necessário debater e refletir sobre como está ocorrendo a formação desses profissionais que atuarão dentro das organizações, e se essa formação está, de fato, preparando esses psicólogos para atender as demandas organizacionais, realizando um trabalho mais humanizado e menos mecanicista.

Com a Psicologia Organizacional e do Trabalho há uma troca, pois o desejo exacerbado por produtividade dá mais espaço a uma Psicologia que busca obter maior compreensão do trabalhador e sua relação com seu trabalho. Essa área da psicologia, diferentemente de suas fases anteriores (Psicologia Organizacional e Psicologia Industrial), possibilita enxergar o trabalhador como sujeito desejante, preocupando-se com seu bem-estar.

Algo que muito se fala dentro da psicologia, no contexto organizacional, é a questão das origens e dinâmicas dos vínculos entre os trabalhadores e a organização da qual fazem parte. O

estudo do tema permite maior compreensão, por parte da gestão, para guiar não só a formulação de estratégias, mas também funciona como um direcionador das práticas do psicólogo, pois o entendimento de como ocorrem esses vínculos oferece “dicas” de como lidar com as pessoas dentro da organização (BASTOS, 2014).

Ainda segundo Bastos (2014), as pesquisas e estudos voltados para a questão dos vínculos dentro de uma organização são muito incipientes e, em grande parte das vezes, são ligados apenas à questão do comprometimento.

Fernandes e Colosio (2014), por sua vez, acreditam que o trabalho em psicologia nas instituições repousa em promover o trabalho psíquico da transformação dos vínculos, possibilitando que o grupo saia da estereotipia e alienação. Para realizar esse processo é necessário, contudo, que o psicólogo esteja atento às crises próprias desse processo como forma de evitar traumas ou dissolução do grupo. Ainda segundo esses autores, a análise institucional do vínculo é uma forma de compreensão desse campo, apontando-o como uma unidade de análise que se estabelece principalmente através dos processos de comunicação e processos psíquicos que ocorrem entre as pessoas, grupos e organizações.

Para a manutenção do vínculo, os sujeitos, muitas vezes, deixam de dar atenção a uma série de coisas que são abolidas, rejeitadas, recalçadas. A análise do vínculo é de extrema importância para compreender melhor a forma como se estabelecem as relações dentro da organização a que fazem parte, possibilitando a análise dos discursos presentes dentro desta organização, sejam eles discursos formais ou informais. É também possível entender um pouco da estrutura das organizações, como a sua hierarquia, como os grupos funcionam, a sua burocracia e os aspectos que a caracterizam como tal.

Magalhães (2008) acrescenta que as inseguranças, alta competitividade, altos níveis de estresse e incertezas acabam afetando a forma e a intensidade dos vínculos entre os trabalhadores e a organização, e, como sabemos, esses vínculos (quando bem cuidados, favorecem maior motivação dos funcionários e aumento da produção).

Estudar os vínculos e como eles se dão em uma determinada organização é uma forma de compreender mais profundamente esta, podendo assim realizar intervenções mais efetivas. O psicólogo, como parte do contexto organizacional, também precisa atentar-se às formas de estabelecer vínculos dentro da organização em que está inserido, pois além de permitir que ele observe melhor as dinâmicas que ali estão colocadas, também permite que haja maior comprometimento por parte dos outros funcionários nos projetos que deseja realizar.

Nesse sentido, cremos ser pertinente expor a visão de Freud (1995, p. 91) no que se refere a grupos:

O contraste entre a psicologia individual e a psicologia social ou de grupo, que à primeira vista pode parecer pleno de significação, perde grande parte de sua nitidez quando examinado mais de perto. É verdade que a psicologia individual se relaciona com o homem tomado individualmente e explora os caminhos pelos quais ele busca encontrar satisfação para seus impulsos instintuais; contudo, apenas raramente e sob certas condições excepcionais, a psicologia individual se encontra em oposição de desprezar as relações desse indivíduo com os outros. Algo mais está invariavelmente envolvido na vida mental do indivíduo, como um modelo, um objeto, um auxiliar, um oponente, de maneira que, desde o começo, a psicologia individual, nesse sentido ampliado, mas inteiramente justificável das palavras, é, ao mesmo tempo, também psicologia social.

Em vista disso, este capítulo tem por objetivo destacar algumas das práticas realizadas na organização TV UNESP, durante o estágio acadêmico em Psicologia Organizacional e do Trabalho, que tiveram por objetivo a formação de vínculos positivos entre os estagiários de psicologia e os funcionários da organização, como forma de possibilitar maior assiduidade com os trabalhos realizados. Também se pensou em estratégias de fortalecimento dos vínculos dentro da TV UNESP entre os funcionários, como uma forma de melhorar as interações.

## Justificativa

O processo de análise e formação de vínculos na organização TV UNESP está vinculado ao Estágio Supervisionado do Curso de Psicologia da UNESP. Justifica-se a análise e formação de vínculos na instituição TV UNESP como uma forma de iniciar os trabalhos de psicologia organizacional e do trabalho, visto que a TV nunca recebeu estagiários da área e não possui nenhum profissional de psicologia dentro da instituição.

## Descrição da TV UNESP

A TV UNESP é uma unidade complementar da Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, voltada para a área de comunicação. A TV possui 10 anos de história, tendo começado seus trabalhos em 2009, porém foi ao ar somente em 2011, durante sua segunda gestão.

Nos últimos anos, a organização passou por algumas crises, juntamente com as universidades públicas, o que ocasionou algumas demissões (que não foram poucas em relação ao quadro de seu início de funcionamento) e readequação do quadro de funcionários.



Um dos diferenciais da organização em relação à UNESP é que ela não se localiza dentro do *campus* da cidade de Bauru, mas em outra região, o que foi estrategicamente pensado pelo primeiro gestor como uma forma de criar um maior distanciamento para com a própria universidade (os reais motivos não sabemos).

Os setores que compõem a organização são: TI, jornalismo, produção, administração, direção, controle mestre e operações, sendo os setores de limpeza e segurança compostos por funcionários terceirizados. A TV não possui um setor específico ligado à psicologia e gestão de pessoas (sequer recursos humanos ou departamento pessoal), logo nosso trabalho em campos foi guiado e supervisionado pela assessora técnico administrativa da organização e pelo supervisor institucional.

O estágio de POT de 2019 na TV UNESP durou aproximadamente 9 meses, tendo início no mês de março e encerrando no mês de dezembro. O estágio era realizado 2 vezes por semana, totalizando 12 horas semanais.

Atualmente, a organização está em sua terceira gestão, tendo passado por algumas mudanças, adaptações em suas atividades, sendo hoje em dia mais voltada para as necessidades institucionais da UNESP.

## O desenvolvimento de vínculos da organização TV UNESP

Verificou-se, através de pesquisas *in loco*, observações, entrevistas realizadas na organização que, devido à história da TV, sua atual situação e mudanças na cultura organizacional (da UNESP enquanto organização), os vínculos foram afetados de alguma forma: eles parecem ter sido fortalecidos entre os funcionários, porém foram enfraquecidos em relação à instituição. Uma compreensão é a oferecida por Anzieu (1993, p. 22):

Uma equipe numa oficina, num laboratório, numa quadra de esportes se arrasta, faz cera, trapaceia; ou rivaliza com outras, se exalta, procura se suplantar, sonha com uma proeza; ou ainda, se isola, se satisfaz com si mesma, se desinteressa pelas outras, cultiva as diferenças entre elas; ou então torna-se hermética, inacessível, persegue metas escondidas em atividades de fachada, obstina-se com ideias e práticas pouco ortodoxas; ou se fragmenta em “panelinhas” e em individualidades, esgota-se em lutas de pessoas e clãs, acentua as simpatias e os ódios; ou se liga ao redor de um herói, de um mestre, de uma grande figura, imã que atrai a limalha dos indecisos, sem caráter, pouco dotados, inquietos, moribundos, chamariz para os que buscam uma verdade, uma fé, um orgulho, uma reivindicação, e que aguardam luz de um outro; ou, enfim, usa os melhores dentre seus membros, desonra os que antes elegeu, consome as ideias, as energias, os sacrifícios; seus adeptos são prisioneiros para quem ela destila seu veneno, frutas azedas que espreme e joga fora, cascas vazias.

Uma das primeiras medidas que tomamos para desenvolver vínculos entre nós, estagiários de psicologia (formávamos uma dupla), com os funcionários da TV foi almoçar com eles. Parece uma medida bastante simples, porém, o que observamos ao chegarmos à TV foi que os demais estagiários, de outras áreas de estágio, não almoçavam junto aos funcionários, limitando o contato, muitas vezes, apenas às tarefas que precisavam ser realizadas (aqui observamos a reprodução do mesmo ambiente nos corredores da universidade, qual seja, a separação (velada) da valorização da figura do professor em relação aos demais funcionários da universidade).

Logo que começamos a almoçar com os funcionários, eles colocaram suas questões, demandas em relação ao ambiente de trabalho. Sem que nos déssemos “conta”, estávamos oferecendo a eles o “espaço da palavra”. Por termos chegado próximo ao

momento das demissões, os funcionários estavam bastantes angustiados e usavam este momento em que estávamos próximos durante o almoço para conversar sobre a situação da organização, enquanto outros usavam este momento para falar sobre suas vidas, o que acreditavam, tirar dúvidas sobre a psicologia. É como se os funcionários se sentissem mais à vontade para conversar conosco em momentos menos formais. É importante ressaltar que nós apenas ficávamos presentes durante esses momentos, mas raramente, principalmente no início, levantávamos algum assunto ligado ao ambiente de trabalho, apenas deixávamos os funcionários começarem a interação, caso se sentissem confortáveis naquele momento para fazê-lo, principalmente por estarem em horário de almoço.

Outra forma bastante importante para a formação do vínculo foi nos atentar para os nomes dos funcionários. Chamar as pessoas pelo nome pode ser uma forma de colocá-lo como sujeito, identificando-o dentro de um grupo, evitando dar a impressão de que ele é apenas "mais um". Como argumenta Kaës (1997, p. 47), "na vida psíquica do sujeito singular (*des Einzelnes*), o Outro intervém com regularidade como modelo, objeto, apoio e adversário, e por aí a psicologia individual constitui, desde logo, e simultaneamente, uma psicologia social, num sentido ampliado mas totalmente legítimo".

Também focamos no desenvolvimento de vínculos durante os eventos propostos e realizados pelos estagiários durante o ano: a festa junina e a comemoração de fim de ano. Os eventos, ferramenta importante de comunicação interna, proporcionaram um espaço para que os funcionários interagissem entre si e conosco de forma mais livre, quebrando um pouco as interações mais rígidas do ambiente de trabalho e também favorecendo que a setorização do espaço viesse "abaixo", ou seja, permitindo que funcionários de setores diferentes conseguissem interagir entre si.

Segundo Farias e Gancho (2014), há autores que fazem uma relação entre eventos e os ritos religiosos, pois assim como os eventos, os ritos religiosos ocorrem em um mesmo tempo e local, sendo composto por pessoas que possuem interesses em comum e é algo previamente programado. Logo, por meio do evento nas organizações, é possível criar e fortalecer vínculos, aprofundar relacionamentos e ter uma experiência diferente do cotidiano.

Também demos prioridade a questionar os funcionários sobre o que queriam e como queriam que as coisas fossem realizadas naquele espaço, como forma de fazê-los se sentirem como parte (que são) da organização, aumentando, com tal estratégia, a assiduidade ao que estavam propondo. Nosso objetivo traçado foi possibilitar aos funcionários que fizessem parte do planejamento das atividades a serem desenvolvidas, bem como de todo o processo: levantamento das demandas dos funcionários, melhor horário para serem desenvolvidas tais demandas, melhor local e expectativas de cada atividade proposta.

Foram também realizadas rodas de conversa e atividades em que os funcionários puderam expor o que pensavam a respeito de um determinado assunto, por exemplo, o tema felicidade, comunicação interna, saúde mental no trabalho, entre outros. A roda de conversa, para nós, também foi uma forma de os funcionários estreitarem os vínculos entre si, trazendo à tona questões que não foram compartilhadas anteriormente e que, de certa forma, poderiam mudar as relações ali estabelecidas. É por isso que, segundo Kaës (1991, p. 39), é importante deixar falar e ouvir o sofrimento e o mal, seja qual for a sua procedência e a sua razão de ser: a condição primordial é permitir que a sua representação aflore – pela palavra e pelo jogo.

Intervenções básicas nortearam nosso trabalho em relação à construção, manutenção e análise de vínculos, porém é justamente

essa parte básica que muitas vezes é esquecida em períodos de crise dentro de uma organização: espaço em que os funcionários possam falar o que sentem, o que pensam, espaço que promovem interação entre eles, compartilhamento de pensamentos, ideias, visões, pertencimento real ao projeto, em toda a sua construção.

Podemos perceber resultados bastante positivos ao longo do ano. Muitos funcionários se sentiram bem para expor questões que não conseguiam colocar para a gestão e até mesmo para outros colegas de trabalho, nos permitindo guiar nossa prática de maneira mais completa. Alguns funcionários, inclusive, conversavam conosco como se estivéssemos ali há anos, questionando se lembrávamos de situações que aconteceram muito antes de nossa chegada.

## Considerações finais

É evidente que o trabalho da Psicologia Organizacional e do Trabalho na TV UNESP é bastante inicial, e muito ainda precisa ser feito, porém a formação de vínculos foi algo que demos bastante importância ao longo do ano, pois acreditamos que essa é uma ferramenta essencial para o psicólogo, independentemente de qual seja sua área de atuação.

O trabalho da POT deve ser o da promoção de possíveis mudanças nas organizações, mexendo nas estruturas vigentes (se o caso for), retirando as pessoas de suas zonas de conforto. Mas para que isso ocorra logo, é necessário conseguir, de certa forma, abertura para realizar esse trabalho.

Normalmente, nós Estagiários passamos rapidamente pelas organizações, podendo acabar prejudicando o vínculo não só estagiário-funcionário, mas também com a organização como um todo. Por isso é necessário nos atentarmos para esta unidade de análise, o dos vínculos firmados na organização, já que é através deles

que poderemos obter maior conhecimento sobre a organização, as relações ali dentro e a dinâmica presentes, o que pode auxiliar muito na execução e nossas atividades.

Por fim, cabe ressaltar que a experiência por nós vivenciada em muito contribuiu para a formação enquanto profissionais, mas mais ainda, como um exercício de olhar o Outro, de torná-lo sujeito, de sermos, como proposto por Enriquez (2001, p. 42) um exota – “aquele que tem a percepção do diverso e o poder de conceber *outro*, sendo assim aquele que olha o mundo como se o visse pela primeira vez”. Assim foi essa prática: enxergar o homem que trabalha como sujeito... da sua história; da minha história...

## Referências

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

BASTOS, A. V. B. *et al.* Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, i. 30, n. 2, p. 153-162, jun. 2014.

CAMPOS, K. C. L.; DUARTE, C.; CEZAR, É. de O.; PEREIRA, G. O. A. Psicologia organizacional e do Trabalho – retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão** (Impresso), v. 1, p. 702-717, 2011.

ENRIQUEZ, E. O Papel do sujeito humano na dinâmica social. *In*: MACHADO, M. N. da M. *et al.* **Psicossociologia** – análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

FARIAS, L. A. de; GANCHO, C. Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade. **Organicom** (USP), v. 11, p. 24-38, 2014.

FERNANDES, M. I. A.; COLOSIO, R. Vínculo e instituição como temas básicos da abordagem psicanalítica na formação e no trabalho do psicólogo em instituições públicas. **Psicologia USP** (Impresso), v. 25, p. 284-293, 2014.

FREUD, S. **Psicologia de grupo e análise do ego**. Rio de Janeiro: Imago, 1995. v. XVIII. (Edição Standard Brasileira).

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

KAËS, R. **O Grupo e o sujeito do grupo**. Tradução José de Souza e Mello Wernek. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e com a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, p. 67-80, 2008.

# Quem disse que seria fácil? Das dificuldades e superação do estágio em instituição filantrópica

Syrley Balderrama Torrico  
Dinael Corrêa de Campos



## Introdução

O objetivo deste capítulo consiste em relatar as experiências e vivências dentro de uma instituição, tendo em vista as características do contexto da mesma, que é Filantrópica Doutrinária. A experiência relatada refere-se ao estágio na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho ocorrida numa instituição privada do estado de São Paulo, no período de março a novembro de 2019 por dois estagiários. Essa instituição é organizada em 6 núcleos e uma sede que trabalha em parceria com o Ministério de Educação e, por demanda, realizou parceria com a UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para a realização de tal estágio.

A motivação primeira para acolher esse estágio foi o resultado de uma pesquisa de clima realizada por uma empresa terceirizada e, a partir dela, pudemos realizar a caracterização da instituição e de seus núcleos, assim como a elaboração e execução de projetos que contribuíssem para satisfazer as demandas pessoais (dos funcionários e da diretoria) que foram externalizadas pelas demandas de cada núcleo que não eram ouvidas pelos diretores ou mesmo pelos coordenadores desses núcleos.

Por se tratar de uma instituição de porte grande, com núcleos espalhados, pensou-se que a realização e cumprimentos dos objetivos do estágio fossem comprometidos, ou mesmo dificultados, pois cada núcleo tinha as necessidades próprias, demandas bem específicas, e ainda, dentro de cada núcleo, pudemos caracterizar que cada funcionário também apresentava suas demandas. Não obstante, havia ainda a demanda da Diretoria da instituição a ser considerada.

Em paralelo ao apresentado, é merecido destacar que tanto nos núcleos como na sede da instituição, o que mais se fazia presente era o desejo ímpar de ajudar a população aos quais eram oferecidos os serviços filantrópicos.

Como argumenta Draft (2014, p. 35), “uma organização é um conjunto de grupos ou departamentos que se combinam na organização total”, e assim é que os indivíduos/funcionários que constituíam esta organização apresentavam um conjunto de valores carismáticos e que os remetia a pensar como agentes de solidariedade para com o “outro”. Por isso, o êxito das políticas da instituição dependia especialmente dos recursos do pessoal que trabalhava como voluntários ou funcionários. Aqui um esclarecimento se faz necessário: tanto na sede, como nos núcleos, havia funcionários devidamente registrados sob a CLT, e havia também os voluntários que ajudavam esses funcionários no desempenho e no cumprimento dos ideais da instituição. Assim que, como compreendido por Schultz (2016, p. 20), uma organização é o “produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo, sendo necessário, portanto, prestar certa atenção à sua história e lembrar como as organizações como instituições foram influenciadas pelo meio social.”.

Direcionamo-nos, agora, ao relato pessoal das diferentes experiências vividas no campo de estágio da Psicologia Organizacional e do Trabalho, as dificuldades, as barreiras e os aprendizados conquistados. Relata-se quais foram os maiores desafios e expectativas, de como ocorreu a realização do estágio, e a evolução no dia a dia. Ademais é mostrado ainda como a instituição acolheu os estagiários contribuindo para a formação deles, uma vez que fora a primeira vez que a instituição realizou tal prática.

## **Ganhos de experiência**

Com os diversos projetos realizados se teve uma visão geral da instituição, e desde uma perspectiva interna conseguimos vislumbrar os mesmos resultados da pesquisa de clima realizado anteriormente, além de mostrar outras disfunções e demandas que prevalecem em seu funcionamento.

Realizar o diagnóstico organizacional – a caracterização da organização –, nos ensinou a realizar um levantamento das mais diversas informações, as quais fundam as ações das pessoas que trabalham na instituição além de ser uma estratégia essencial para o desenvolvimento e crescimento da instituição, mostrando o caminho para criar condições para o alcance dos objetivos, além da solução de problemas.

É necessário conhecer o esquema lógico no qual o diagnóstico organizacional está inserido para compreender seu significado, pois o diagnóstico consiste, segundo Hesketh (1979 apud SILVA, 2010), “na primeira etapa do processo de consultoria e assistência técnica que visa proporcionar à organização as condições necessárias para seu desenvolvimento e aprimoramento de modo que o seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência.”.

O diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve, segundo Claro e Nickel (2002, p. 15), a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhora.

## Primeiras barreiras

A distância foi o primeiro obstáculo para realizar o estágio, já que, por questões pessoais, eu residia em São Paulo, tendo que viajar 4 horas de ida e outras 4 horas de volta para cumprir o trajeto São Paulo-Bauru-São Paulo.

Quando comecei o estágio, chegava cansada para as supervisões (devido à viagem) e, após o término das mesmas, saía pela cidade à procura de campo para estagiar. Como estávamos no início,

dedicamo-nos à procura de um lugar onde pudesse realizar o estágio (o que nem sempre é fácil ou o local encontrado não tem as condições favoráveis).

É importante apontar que, de minha parte, julgava que havia um outro empecilho além do cansaço: o idioma. Apesar de eu ter conhecimento do idioma, era a primeira vez que falava frente a uma turma em outro idioma que não o espanhol. Nesses momentos, o nervosismo se acrescentava e a pronúncia ficava comprometida para ser compreendida, além, é claro, da escrita em português, que me exigia esforço maior. Cabe ressaltar que, na minha formação, na Bolívia, não houve estágios e como pedi a validação do meu diploma aqui no Brasil, o curso de Psicologia na UNESP exigiu que frequentasse os três estágios obrigatórios. Assim, fui me adaptando aos poucos, cumprindo e correspondendo às exigências acadêmicas e de estágios.

No começo não era só realizar o estágio, também era aprender outra cultura, outra língua, aprender a interpretar e pensar diferente. Minha comunicação e prioridade para realizar as diferentes atividades foram, na verdade, facilitadores para que eu realizasse o referido estágio, e fui entendendo aos poucos e me beneficiando não só do estágio em si, como estava aprendendo também outro idioma. Em pouco tempo eu estava escrevendo em português, falando e pensando em português, tornando o dia a dia mais leve... agora, podia me concentrar melhor na assimilação da parte teórica e na elaboração de projetos para a instituição.

A universidade foi um desafio para me adaptar ao jeito de trabalho, à organização dos estágios, já que em meu país, na minha faculdade, realmente não tinha as horas práticas que se realizam na UNESP, mas isso me favoreceu ao crescimento do meu conhecimento. Agora, o aprendizado não era só da minha parte; eu aprendia com os outros também e isso foi ótimo, pois a dificuldade virou uma vantagem.

## Abertura de espaço na instituição

A instituição escolhida, por ser filantrópica e doutrinária, age com muitos projetos, que têm impacto no campo social e, ao abrir espaço para estagiários da UNESP, tivemos acesso a esses projetos e aos núcleos em que eles ocorriam.

O início do estágio se deu mediante uma pesquisa de clima realizada (por solicitação da Diretoria), por uma empresa terceirizada, apontando como resultado diversas demandas que a instituição precisava resolver. Para tal intento, a Diretoria necessitava que alguém “fizesse” a parte organizacional e do trabalho. Assim que se abriu campo aos estagiários para que trabalhassem em função dos resultados da pesquisa de clima realizada na instituição, fomos aceitos para poder ajudar a resolver os conflitos apresentados mediante a pesquisa de clima.

Nesta gestão foi a primeira vez que a instituição abriu as portas para estagiários da UNESP; grande foi a surpresa quando o diretor da instituição abriu as portas para a gente. Cordial e com muito respeito, esclareceu várias de nossas dúvidas e explicou o que a instituição precisava dos estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho, informando que precisaríamos nos deslocar para os diversos núcleos da instituição, relatando sobre o trabalho que realizavam e o número de pessoas que eram atingidas por cada projeto.

Na instituição, foi oferecida uma sala para os dois estagiários trabalharem, o que foi providencial no primeiro semestre. Já no segundo semestre, nos vimos limitados porque fomos designados a outra sala devido ao fato de que a secretária, que se localizava na sede, passou por uma reforma, e a sala da qual dispúnhamos também passaria por tal. O fator dificultador foi que a sala para onde fomos designados não tinha acesso à internet, fato que muitas

vezes atrasava nosso trabalho. Apesar desses inconvenientes, a instituição ofereceu as melhores condições para favorecer a nossa atuação.

## Outras dificuldades encontradas

Para a realização dos projetos propostos à instituição, se observou que os horários poderiam ser um fator complicador, já que cada núcleo tinha diferente funcionamento, além do que tínhamos agendados certos horários e, quando íamos aos núcleos, os profissionais não estavam preparados para iniciar a atividade anteriormente agendada. Assim, tínhamos que aguardar para sermos atendidos. Outras vezes, por não terem se preparado para a agenda proposta, tínhamos que marcar para outro dia e outro horário.

De fato, como apontado por Casado (2002, p. 235s), as pessoas trazem para dentro da organização “suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidade e limitações”, e com o tempo, quando não veem essas necessidades atendidas nem encontram campo para se expressarem, passam a desacreditar nas ações da organização. De fato, as organizações já notaram a necessidade de mudar seu *modus operandi* – em que se baseavam no desempenho individual, para o novo paradigma do trabalho em time. Contudo, muitas ainda não sabem como fazê-lo. Conseguimos compreender as organizações como um “sistema de atividades ou forças coordenadas conscientemente entre duas ou mais pessoas”, como afirmado por Bernard (2003, p. 26ss).

As organizações existem e se desenvolvem sob determinadas condições: mais especificamente, sob condições sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais. Por isso, elas mesmas são estruturas contingentes e contextuais. Isso implica que elas não são plenamente moldáveis, planejáveis, controláveis e racionais como,

frequentemente, pensamos ou desejamos e como normalmente pressupõem as políticas e ações tecnocráticas. Assim as organizações, afirma Schultz (2016, p. 15), “apresentam determinadas condições que limitam a racionalidade, a previsibilidade, o planejamento e controle delas e dos seus resultados.”.

Desafios à parte, conseguimos – através de várias “negociações e flexibilidade”, ministrarmos todo o planejamento e projetos por nós pensados. É óbvio que muitas atividades poderiam ser melhor desenvolvidas por nós se a organização estivesse “preparada” para ser “ouvida”. Queremos dizer que, muitas vezes, para a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, ele há de realizar uma boa caracterização da organização em que irá desenvolver seu trabalho. Poderíamos ter elaborado uma melhor caracterização da organização, mas, contudo, partimos do pressuposto da demanda da mesma: - os dados da pesquisa de clima.

## Considerações finais

Tanto desafiante quanto adaptar-me a uma nova língua, cultura e maneira de ser do povo brasileiro, exigiu-se de mim uma compreensão do como as organizações brasileiras funcionam. Percebi que, ao mesmo tempo em que tinha que assimilar a cultura do meu dia a dia – quer em São Paulo, quer em Bauru –, tinha também que compreender as pessoas que compunham aquela organização. E foi nesse movimento de autodescobertas, do exercício de empatia e boa vontade, que realizei meu estágio em POT.

Hoje me pego pensando: quem disse que seria fácil? Ninguém, mas como apontado por Campos (2017, p. 135),

A atuação em Psicologia, de maneira geral, exige que todo e qualquer profissional tenha uma formação mais sólida “no humano”, mais embasada no cotidiano das pessoas. Isso sugere

uma compreensão da sociedade em que vivemos e os frutos que ela produz, tanto quanto compreendê-la como fruto do viver humano.

Agradeço à instituição por ter me possibilitado aprender muito sobre as relações de trabalho, assim como aprendi sobre a cultura brasileira que me acolheu.

## Referencias

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2017.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. *In*: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CLARO, M.; NICKEL, D. **Gestão do capital humano**. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DRAFT, R. L. **Organizações teorias e projetos**. Tradução Ez2 Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SILVA, R. B. da. **Diagnóstico Organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2010.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016.



# O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no desenvolvimento do projeto e na execução do processo de descrição e análise de cargos

Gabrielly Mendonça

Mário Lázaro Camargo

## Introdução

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) atua analisando e compreendendo as interações entre as muitas e interdependentes dimensões que caracterizam a dinâmica de relacionamento indivíduo-trabalho, ou seja, se interessa pela relação que se estabelece entre o trabalhador, sua atividade laboral e a organização onde este trabalho acontece, bem como o conjunto de variáveis que interferem sobre este contexto, em especial, preocupada com a qualidade de vida no trabalho e a saúde do trabalhador (CARDOSO; FEIJÓ; CAMARGO, 2018).

Assim sendo, a POT realiza uma importante mediação e trabalho de investigação das relações grupais nas organizações e instituições de trabalho, em constante processo de adaptação e mudança em função das transformações em curso na sociedade contemporânea. Portanto, é fundamental que o Psicólogo Organizacional e do Trabalho fundamente sua prática na promoção e na manutenção da qualidade de vida dos trabalhadores, agindo em concordância com o bem-estar do trabalhador e a preservação de sua saúde física e mental, sem contudo deixar de se preocupar com a saúde das organizações, onde estão inseridos, em grande maioria, os trabalhadores e cidadãos.

Para isso, o profissional da Psicologia, inserido nas áreas de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas das organizações, deve elaborar estratégias que possibilitem o desenvolvimento de relações interpessoais e intergrupais saudáveis e que estejam em consonância com os fins organizacionais de sua instituição de trabalho, de forma a promover diálogo e integração dos objetivos individuais dos trabalhadores e os objetivos gerais da organização. Este processo ocorre, objetivamente falando, por meio de uma estratégia que implica o estudo e conhecimento das competências e saberes

individuais, tanto quanto das características e especificidades dos cargos que compõem a estrutura organizacional, tarefa a ser executada por meio da prática da descrição e análise de cargos (DAC).

De acordo com Chiavenato (1999), os principais objetivos individuais dos trabalhadores são: melhores salários; melhores benefícios; estabilidade no emprego; segurança no trabalho; qualidade de vida no trabalho; satisfação no trabalho; consideração e respeito; oportunidades de crescimento; liberdade para trabalhar; liderança liberal; e orgulho da organização; ao passo que os principais objetivos organizacionais são: sobrevivência; crescimento sustentado; lucratividade; produtividade; qualidade nos produtos e serviços; redução de custos; participação no mercado; novos mercados; novos clientes; competitividade e imagem no mercado. O autor afirma que deve haver uma sintonia entre os objetivos da organização e dos trabalhadores. Mas como alcançar tal condição? Como proceder a busca pela integração desses objetivos individuais e organizacionais sem que um se sobreponha ao outro, causando prejuízos em termos de saúde física, mental, social e econômica?

Obviamente este capítulo não consegue responder integralmente a tais questões, mas seu objetivo é sinalizar para algumas direções. Entendemos que uma adequada aplicação das pessoas aos cargos – seja por meio de um assertivo processo de recrutamento e seleção, seja por meio de processos de treinamento e desenvolvimento qualitativos – mais do que ampliar as oportunidades de melhoria de desempenho e produtividade para a organização, possibilita a realização pessoal e profissional. Ou seja, pode levar o trabalhador a uma mais adequada integração entre seu potencial e as demandas do cargo, sendo eficiente como se deve ser e, ao mesmo tempo, sendo desafiado a um processo de desenvolvimento que não excede suas capacidades físicas, psíquicas e econômicas.

Chiavenato (2004) define a área de Gestão de Pessoas, onde normalmente atua o Psicólogo Organizacional e do Trabalho, como responsável por estes seis processos, a saber:

- o processo de agregar pessoas,
- o processo de aplicar pessoas,
- o processo de recompensar pessoas,
- o processo de desenvolver pessoas,
- o processo de manter pessoas e
- o processo de monitorar pessoas.

O processo de agregar pessoas consiste, basicamente, nas atividades de recrutamento e seleção, voltadas a somar indivíduos ao corpo de trabalhadores da organização de acordo com a necessidade desta.

O processo de aplicar pessoas diz sobre desenhar as atividades desempenhadas pelos trabalhadores dentro da organização, orientando e acompanhando seu desenvolvimento profissional na execução de suas tarefas. Envolve atividades como desenho de cargos, orientação/integração de pessoas, análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho.

O processo de recompensar pessoas consiste nas políticas de remuneração, programas de incentivo e programas de benefícios e serviços. Estes processos são essenciais para a motivação dos trabalhadores e necessitam ser planejados coerentemente e cumpridos adequadamente pela organização.

O processo de desenvolver pessoas envolve atividades de treinamento e desenvolvimento pessoal, capacitação profissional, programas de desenvolvimento de carreira entre outros, a partir dos quais os trabalhadores têm a possibilidade de enriquecer seu repertório de habilidades, competências e capacidades profissionais e se desenvolver enquanto profissionais daquela organização.

O processo de manter pessoas também tem função relevante na motivação dos trabalhadores e consiste em conservar o interesse dos indivíduos inseridos na organização em permanecer na mesma, promovendo sua satisfação pessoal e sua valorização profissional, a partir de processos como manutenção da higiene, segurança no trabalho, suporte organizacional e qualidade de vida do trabalhador, mantendo as condições ambientais necessárias para a execução das atividades e para o bem-estar do trabalhador.

Por fim, o processo de monitorar pessoas diz sobre os processos de acompanhar as atividades executadas na organização, controlando seus impactos e resultados. Consiste em atividades que orientem e mantenham o comportamento dos trabalhadores de acordo com o planejamento da organização, garantindo que os serviços sejam executados adequadamente.

A atuação do Psicólogo Organizacional faz-se essencial na execução destes processos da área de Gestão de Pessoas, atuando no planejamento estratégico da organização no sentido de desenvolver planos e estratégias que priorizem a saúde do trabalhador em concordância com os propósitos e princípios da organização.

Considerando-se tais processos, o setor de Gestão de Pessoas, no qual o Psicólogo Organizacional e do Trabalho atua, realiza diversas atividades e as principais consistem em: análise e descrição de cargos; recrutamento e seleção; orientação e integração de novos trabalhadores; diagnóstico do clima organizacional; estudos e desenvolvimento de projetos para compor o plano de cargos, carreiras e salários; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento pessoal; programas de qualidade de vida no trabalho e de atenção à saúde do trabalhador, entre outros.

Especificamente, este capítulo abordará o processo de descrição e análise de cargos, discutindo seus aspectos teórico-metodológicos,

formas de execução e sua relevância, tanto para a organização quanto para os trabalhadores, sempre com a perspectiva de promover um aprofundamento da realidade organizacional com foco em como nela se encontram os trabalhadores, objetivando a saudável relação destes com a organização, dada por meio, concretamente, de sua inserção nos cargos e desenvolvimento dos fazeres que o compõem (SOUSA; LOPES; CAMARGO, 2016). Uma segunda perspectiva que define as diretrizes dissertativas deste texto implica no destaque que daremos à figura do Psicólogo Organizacional e do Trabalho e seu papel neste processo de descrição e análise de cargos, enquanto projeto integrador da complexa tarefa atribuída à área de Gestão de Pessoas nas organizações e anteriormente mencionada (CHIAVENATO, 2004).

## **Descrição e análise de cargos: em busca de sua conceituação e entendimento**

Para compreender o processo de análise e descrição de cargos, é necessário conhecer o conceito de cargo para as áreas de conhecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Administração de Empresas. De acordo com Chiavenato (1981), o conceito de cargo resume-se na classificação de um grupo de posições ou postos de trabalho idênticos ou semelhantes em suas tarefas e obrigações principais, os quais podem ser reunidos em uma mesma análise, ou seja, classificados como o mesmo cargo. Para Paschoal (1998, p. 4), “a forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de cargo”. Já para Pontes (2006, p. 46), cargo “é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes”. O conceito de cargo, para Sousa, Lopes e Camargo (2016) e para Cavaletti, Paula e Camargo (2018), ancorados

numa visão advinda da Psicologia Organizacional e do Trabalho, implica mais do que um *status* ou lugar na estrutura organizacional ou o conjunto de responsabilidades laborais atribuídas a seu trabalhador ocupante; implica também a experiência objetiva e subjetiva de estabelecimento de relação com o trabalho e com a organização que, por sua vez, pode ser prazerosa ou frustrante, signo de desenvolvimento pessoal e profissional ou de desumanização das formas de ser e conviver com o outro no contexto de trabalho e social. A denominação do cargo ocupado pelo trabalhador diz algo sobre sua identidade profissional e pessoal, estabelece patamar de remuneração e *status* social. O cargo incorpora o trabalhador e o trabalhador incorpora o cargo, constituindo-se numa relação dialética de mútua influência.

Os cargos de uma organização dispõem de existência formal, fundamentada e registrada a partir do documento de descrição e análise de cargos. A formalização deste documento, sempre fruto de um processo de investigação e síntese dos dados encontrados, garante ao cargo espaço correto no organograma da organização de trabalho.

A partir disso, tem-se a análise e descrição de cargos, a qual divide-se no processo de descrição e no processo consequente de análise. A análise dos cargos, segundo Pontes (2006), é o estudo realizado para reunir e agrupar informações sobre as tarefas do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante.

Ademais, a análise dos cargos investiga não só as tarefas e as qualificações demandadas do trabalhador para exercer as tarefas do cargo correspondente, mas é um processo de coleta de dados também sobre as condições do ambiente de trabalho às quais o trabalhador inserido neste cargo está submetido, a estrutura hierárquica dentro da organização baseada no organograma, as responsabilidades do cargo, o nível de escolaridade necessário para

o cargo, os treinamentos necessários que devem ser fornecidos pela organização, os conhecimentos exigidos do trabalhador para seu cargo, o nível de integração de equipe e a complexidade das tarefas do cargo, as competências exigidas do trabalhador para executar as tarefas de seu cargo, entre outras. É essencial ressaltar que a análise dos cargos se refere sobre os cargos em si, e não sobre seus ocupantes, o que pode ser facilmente confundido. Por exemplo, para descrever o nível de escolaridade exigido para o cargo, deve-se analisar as tarefas do cargo, sua complexidade e os conhecimentos necessários, em conjunto com as respostas dos supervisores e dos trabalhadores sobre este aspecto do cargo analisado, e não o nível médio de escolaridade dos trabalhadores já existentes que exercem este cargo.

O documento de descrição de cargo resulta da análise do cargo. De acordo com Paschoal (1998, p. 23),

[...] a forma mais usual de se reunir as informações necessárias sobre os cargos é através da descrição de cargo, onde se costuma especificar as tarefas, as responsabilidades, os requisitos, as condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes na organização.

Pontes (2006, p. 47) diz que a descrição do cargo é "o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas". A partir disso, é essencial que o processo de descrição e análise de cargos abranja a maior quantidade de trabalhadores possíveis por cargo, para eliminar divergências no conteúdo obtido (CAVALETTI; PAULA; CAMARGO, 2018). Além disso, é essencial também que seja incluída no processo a investigação das informações dos cargos a partir dos supervisores responsáveis por estes cargos, para confrontar os dados coletados dos supervisores com os dados coletados dos supervisionados. Dessa forma, é possível construir documentos de descrição e



análise de cargos coerentes com a realidade da organização e com as especificidades de cada cargo, considerando diferentes pontos de vista sobre o mesmo cargo.

A coleta dos dados para a posterior descrição do cargo costuma constar, segundo Pontes (2006), de processo de observação local, aplicação de questionário e entrevista. A observação local é geralmente utilizada em conjunto com os outros processos de aplicação de questionário e entrevista, tendo como objetivo um esclarecimento adicional sobre as tarefas dos cargos. Segundo Pontes (2006, p. 55) este método

[...] é utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação do funcionário trabalhando. Em geral, é utilizado para cargos do grupo ocupacional operacional.

Dessa forma, a observação local torna-se um importante recurso de coleta de dados se combinado com outros processos, visto que permite um maior conhecimento sobre a dinâmica do trabalho e as condições do ambiente do trabalho, permitindo ao analista comparar os dados obtidos a partir de questionários e entrevista com os aspectos observados *in loco*.

O método de aplicação de questionário consiste em, segundo Paschoal (1998, p. 36),

[...] solicitar aos ocupantes para que especifiquem suas atividades e respondam a perguntas sobre requisitos, características, condições de trabalho, etc. Depende, portanto, da máxima clareza nas perguntas e da habilidade das pessoas em darem informações por escrito.

Portanto, para a eficácia deste método é essencial que o aplicador do questionário oriente os trabalhadores de forma clara sobre as instruções do questionário e, não menos importante, sobre os objetivos daquele questionário e a importância da descrição e análise de cargos para a organização. Para tanto, sugere-se a realização de reuniões com supervisores e líderes, ou ainda de treinamentos especificamente voltados para a explicação da função, do método e da metodologia de aplicação dos instrumentos de coleta de dados para o processo de descrição e análise de cargos (CAVALETTI; PAULA; CAMARGO, 2018; SOUSA; LOPES; CAMARGO, 2016). Além disso, é essencial que o aplicador do questionário esteja presente durante toda a aplicação para sanar possíveis dúvidas e garantir que a linguagem utilizada nas questões seja acessível e concisa.

A entrevista como método de coleta de dados sobre os cargos para uma análise abrangente e posterior descrição dos cargos da organização apresenta-se como um método confiável e completo, porém que demanda mais tempo do que os outros procedimentos citados anteriormente. Por esse motivo, costuma ser mais difícil de ser utilizado nas organizações, devido ao interesse e foco que esta dirige à produtividade e lucro, valores inerentes ao sistema capitalista vigente. Isso leva muitos líderes e gestores a considerarem que tempo resulta em produção e, conseqüentemente, em lucratividade; um constante dilema enfrentado por especialistas da área de Gestão de Pessoas e Psicólogos Organizacionais e do Trabalho.

A partir disso, é essencial que o processo de descrição e análise de cargos combine diferentes métodos de coleta de dados e que abranja a maior quantidade de trabalhadores possíveis por cargo, para eliminar divergências no conteúdo obtido. Além disso, é essencial também que seja incluída no processo a investigação das informações dos cargos a partir dos supervisores responsáveis pelos mesmos, para confrontar os dados coletados dos supervisores com

os dados coletados dos supervisionados. Dessa forma, é possível construir documentos de descrição e análise de cargos mais coerentes com a realidade da organização e com as especificidades de cada cargo, considerando diferentes pontos de vista sobre ele.

O documento de descrição deve ser objetivo e conter todas as informações de forma padronizada, sendo possível que um sujeito que não conheça o cargo descrito possa compreendê-lo. Além disso, nenhuma informação relevante deve ser deixada subentendida; pelo contrário, é importante a riqueza de informações para o detalhamento dos cargos, especificando as mínimas divergências existentes entre eles. Ademais, a análise e descrição de cargos não é um processo acabado e finalizado, mas sim um processo a ser sempre atualizado conforme a organização passe por mudanças.

A descrição e análise de cargos é essencial para fundamentar outras atividades e procedimentos do setor de gestão de pessoas. Ela fornece subsídios para processos de recrutamento e seleção, permitindo aos avaliadores observar e selecionar características dos candidatos compatíveis às exigidas pelo cargo. Também fornece subsídios para a construção de programas de treinamento e desenvolvimento pessoal, focados nas competências, conhecimentos e treinamentos exigidos para a execução das tarefas do cargo em questão.

Além disso, a partir da descrição e análise de cargos é possível basear avaliações de desempenho, verificando se as responsabilidades e tarefas descritas no cargo estão sendo adequadamente realizadas pelo trabalhador avaliado e, ademais, se as atividades realizadas por este estão coerentes com o previsto para seu cargo (GIBIN; SANTOS; CAMARGO, 2018).

A descrição e análise de cargos, por envolver todos os aspectos do ambiente de trabalho que o trabalhador está inserido, permite a elaboração dos documentos de segurança do trabalho, a partir das condições do ambiente laboral dispostas nas descrições.

Ainda, a partir da descrição e análise de cargos é possível estabelecer critérios de remuneração e de ascensão de carreira, sendo a base para um plano de cargos, carreiras e salários que garanta a equidade e a coerência entre as diferentes remunerações dentro da estrutura da organização.

## Considerações finais

Ao final desse processo de elaboração e reflexão sobre a importância da descrição e análise de cargos para a área de gestão de pessoas, bem como de sua finalidade em termos de composição de um projeto maior que visa a qualidade de vida no trabalho, a saúde do trabalhador e o desenvolvimento organizacional – posto que resulta numa melhor aplicação do trabalhador ao cargo e, conseqüentemente, uma melhor aplicação do cargo à estrutura organizacional – compreende-se também a relevância da presença e atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho neste processo.

Na fase de busca por elementos bibliográficos para realizar a conceituação da descrição e análise de cargos, bem como de compreensão de seu papel na dinâmica organizacional, verificou-se na literatura duas diferentes posições sobre a mesma, a saber: uma mais técnica e objetiva, advinda dos autores comprometidos com a Administração de Empresas e outra comportando elementos mais subjetivos e um olhar mais humanizado para a relação homem-trabalho, advindos da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Ambas são, ao nosso ver, importantes e complementares, mas não podemos deixar de registrar aqui o fato de que descrever e analisar um cargo implica também descrever e analisar ações, procedimentos e espaços que serão executadas ou ocupados por seres humanos que são muito diferentes entre si. Estes são capazes de realizar atividades laborais passivas de uma leitura mais objetiva, quantitativa e mensurável, mas também capazes de criar

e adaptar, no processo de enfrentamento da realidade e realização das atividades laborais, novas formas de se posicionar, de agir e de se relacionar, sempre escapáveis aos métodos de registro e avaliação mais eficazes e conhecidos pela ciência.

Isso nos leva à convicção de que um processo de descrição e análise de cargos, por melhor que possa ser feito, sempre estará inconcluso, ou seja, carente de revisão e complementação, afinal, as organizações de trabalho e a sociedade onde ela se encontra inserida estão em constante processo de mudança, porque seu elemento mais essencial, o ser humano, também está.

## Referências

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. de; CASADORE, M. M. (org.). **Fatores psicossociais e processo saúde/doença no trabalho**: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FiloCzar, 2018. p. 111-136.

CAVALETTI, F. A.; PAULA, G. C. R.; CAMARGO, M. L. Descrição e análise de cargos: uma ferramenta para a gestão de pessoas no contexto organizacional de trabalho. *In*: CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R.; GOULART JÚNIOR, E.; CAMPOS, D. C. de; CARDOSO, H. F. (org.). **Experiências de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional**: conexões entre teoria e prática no mundo do trabalho. Araraquara: Letraria, 2018. p. 91-98.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GIBIN, A. M.; SANTOS, L. M.; CAMARGO, M. L. Projeto de descrição e análise de cargos na implantação do departamento de gestão de pessoas em uma empresa familiar. *In*: CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R.; GOULART JÚNIOR, E.; CAMPOS, D. C. de; CARDOSO, H. F. (org.). **Experiências de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional: conexões entre teoria e prática no mundo do trabalho**. Araraquara: Letraria, 2018. p. 99-109.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo, LTr, 2006.

SOUSA, G. S. P.; LOPES, A. A.; CAMARGO, M. L. Descrição e análise de funções dos membros gestores do Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas da UNESP – CENEPP: para uma gestão participativa e integrada. *In*: GOULART JÚNIOR, E.; CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C. de. (org.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional na formação do psicólogo**. Araraquara: Letraria, 2016. p. 34-49.

Oficina sobre saúde  
mental: práticas  
do Psicólogo  
Organizacional e  
do Trabalho em  
uma empresa de  
telecomunicações

Luísa Brambilla Caldeira

Mário Lázaro Camargo

## Introdução

O presente capítulo relata uma experiência realizada durante o estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho em uma empresa privada do ramo de telecomunicação e integração de tecnologias na cidade de Bauru/SP. Foram elaboradas e aplicadas oficinas acerca do tema saúde mental do trabalhador. O tema foi escolhido através de um questionário *on-line* e anônimo. O objetivo dos encontros foi proporcionar reflexão sobre como saúde mental e trabalho se relacionam. Para isso, houve a etapa de acolhimento quanto às principais angústias dos trabalhadores, apresentação de conteúdo sobre a saúde mental na sociedade atual, reflexão e discussão sobre o lugar do trabalho da vida do sujeito. O estágio teve duração de oito meses, durante o ano de 2019, e nos dois últimos meses as oficinas foram aplicadas.

## Caracterização da organização

A atividade principal da empresa é a venda de varejo e construção de carteira de clientes para instalação e manutenção de equipamentos de telecomunicação. Atua também como parceira da operadora VIVO, comercializando planos corporativos de telefonia de dados. Está desenvolvendo e comercializando espaço em nuvens para armazenamento de dados, bem como a tecnologia de PABX. Atualmente, a organização conta com 45 trabalhadores que atuam em áreas de administração, finanças, vendas, técnica, limpeza, cozinha, estoque e Gestão de Pessoas. A área de Gestão de Pessoas é recente e pequena, baseia-se em estagiárias que acompanham a empresa durante um ano. Este é um dado relevante para buscar entender futuras complicações que aparecerão à frente.

A empresa foi fundada há 29 anos pelo antigo Diretor Geral e um outro sócio que atualmente não tem mais participação nas



atividades. O cargo de Diretor Geral foi passado de pai para filho, sendo o Diretor atual o segundo da empresa. O primeiro não tem mais participação nas questões administrativas da empresa. Porém, ainda durante esse ano houve conflitos pelo poder administrativo, já que pai e filho apresentavam grandes discórdias. Atualmente, o fundador se encontra presente na rotina da empresa, mas atua nas questões de convivência entre os trabalhadores apenas (realiza compras para o refeitório, dialoga com trabalhadores, organiza confraternizações etc.).

De pequeno porte e de cultura familiar, práticas que se baseiam numa relação extra corporativa estavam muito presentes na organização; havia uma forte cultura em manter os processos na informalidade, em especial no campo da remuneração e do reconhecimento pelo trabalho. Há poucas pesquisas que estudem o modelo de gestão familiar no Brasil, apesar de seu expressivo número. Segundo Uller (2002), ainda não há unanimidade sobre o seu conceito, muito embora a característica mais significativa e constante desse modelo organizacional resida sobre a manutenção do poder gestor entre os membros de uma mesma família, desde sua fundação às gerações vindouras, e uma metodologia administrativa que valoriza mais a relação de afetividade no vínculo interpessoal do que competências profissionais e conhecimento, por exemplo. Há empresas no Brasil, de caráter familiar – algumas, inclusive, consideradas de grande porte – cujo processo de desenvolvimento e administração já se encontra na passagem da terceira para a quarta geração (PAGLIACI; ALVES; CAMARGO, 2019).

Na organização de trabalho em questão, os salários dos trabalhadores variavam não de acordo com o cargo ou as regras do mercado, mas pelo nível de necessidade do trabalhador ou proximidade afetiva e vincular com os donos. As regras eram extremamente flexíveis, por exemplo: a não padronização de horários de chegada e saída, utilização de uniforme, quantidade ou

qualidade de trabalho executado para se gerar uma avaliação de desempenho. Os processos de contratação ocorriam por indicação, mesmo quando a estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho realizava processos baseados em metodologia científica. Por esse motivo, era muito comum diversos parentes trabalharem juntos. Os processos de desligamento não seguiam algum critério preestabelecido, fator este identificado como gerador de muita insegurança para os trabalhadores sem vínculo com a família.

Segundo Gersick (1995 apud ULLER, 2002, p. 20), "existem casos que as transições de liderança impliquem apenas na troca de pessoas na direção, mas há outros em que representa mudanças significativas na estrutura e cultura da empresa". Este segundo foi o caso da empresa descrita. A mudança de Direção acarretou à empresa e aos trabalhadores um período de adaptação.

Durante o ano de 2019, realizou-se campanhas para que a empresa fosse compreendida como uma empresa profissionalizada e não mais familiar. Segundo Lodi (1996 apud ULLER, 2002, p. 24),

[...] profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalhos antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis.

Essa etapa de incorporação de nova forma de organização da empresa foi bastante turbulenta. A impessoalidade foi sentida negativamente pelos trabalhadores, que estavam acostumados com uma relação mais afetiva e compreensiva. Eles relataram se

sentirem injustiçados e extremamente pressionados, alegando estarem sendo afetados em sua saúde mental e física.

A área administrativa da empresa esteve comprometida em ampliar as vendas. Para tanto, utilizou-se do enrijecimento das regras. Isso ocorreu de forma brusca e sem planejamento. Contratou supervisores comerciais que foram orientados a utilizar principalmente a cobrança coercitiva para atingir os resultados desejados. Os trabalhadores queixaram-se da falta de treinamento qualificado para que pudessem ampliar as vendas.

## Justificativa

De acordo com Zanelli (2002), a tarefa central da Psicologia Organizacional e do Trabalho resume-se em explorar, analisar e compreender as interações entre as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, adaptando-se às transformações da sociedade. A partir disso, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho deve elaborar estratégias para promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida, a saúde física e mental e o bem-estar do trabalhador (PAULA; CAMARGO; GOULART JR., 2018; ZANELLI, 2002).

Diante das demandas trazidas pelos trabalhadores, de se sentirem incapazes de produzir mais, além das percebidas perdas de motivação e vontade de não permanecer na organização, foi pensado que uma das possíveis contribuições da Psicologia para os trabalhadores seria a de oferecer-lhes capacitação, tanto via treinamento dos novos líderes como o treinamento do setor comercial, para com isso se obter mudanças na qualidade das relações e clima organizacional, em especial por meio da incorporação de novas técnicas de resolução de conflito, de enfrentamento de crises, de negociação e uso de habilidades sociais profissionais.

Os gestores da organização reconheceram que o desenvolvimento dos trabalhadores poderia trazer melhorias, mas não estavam convencidos. Ficaram receosos de o tempo investido no treinamento impactar negativamente o resultado de vendas e produtividade individual e coletiva, além de que significaria um investimento financeiro por parte da empresa.

Foi pensado então que, sem custos adicionais e com tempo limitado, objetivando atingir o maior número possível de trabalhadores, uma opção viável para a promoção de saúde e, conseqüentemente, prevenção do adoecimento, seria a realização de oficinas. Para tanto, foi lançado um questionário *on-line* anônimo que perguntava aos trabalhadores de que forma o conhecimento da Psicologia poderia ser útil a eles. Foram dadas opções para os respondentes assinalarem e também espaços abertos para eles sugerirem temas.

Os principais temas de interesse foram:

- prevenção em saúde mental;
- autoconhecimento;
- estresse e
- ansiedade.

Com base nos resultados obtidos, e após sua sistematização e apresentação aos gestores e líderes organizacionais, foi planejada uma oficina nomeada de Saúde Mental do Trabalhador.

## Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi criar espaço de acolhimento, discussão, reflexão e exposição de conhecimentos da Psicologia acerca da saúde mental no trabalho, visando fortalecer o pensamento crítico e a não individualização de problemas vivenciados no contexto de atuação profissional.

## Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram:

- Reconhecer as expectativas sobre um trabalhador (da organização de trabalho, da família e do próprio trabalhador);
- Acolhimento de sentimentos, emoções e pensamentos experimentados no contexto de trabalho;
- Breve histórico da doença mental e tipos de doenças relacionadas ao trabalho;
- Reflexão sobre concepção de doença na sociedade ocidental;
- Conceituação de estresse e doenças contemporâneas;
- Discutir possibilidades de enfrentamento.

## Metodologia

A oficina foi divulgada através do quadro de avisos e oralmente, passando a estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho pelos setores da organização e comunicando aos trabalhadores e líderes. Os trabalhadores interessados deveriam preencher uma folha com seu nome, confirmando participação na data escolhida; foram apresentadas disponibilidades diferentes de datas, justamente pensando em oportunizar a todos a participação e para dividir os grupos em números menores de participantes, de tal forma que a oficina não tirasse da atividade laboral muitos trabalhadores ao mesmo tempo.

Para que todos pudessem tanto falar quanto serem ouvidos, estipulou-se o número máximo de sete participantes por oficina. A duração estipulada da oficina foi de duas horas e meia. Muitos trabalhadores demonstraram interesse, mas alegaram que

prejudicariam seus resultados caso deixassem de trabalhar para participar. Flexibilizamos o horário se alguém precisasse sair mais cedo, para que mais interessados pudessem participar.

## Planejamento do encontro

ATIVIDADE	INSTRUMENTO	DURAÇÃO
Desenho de um trabalhador competente e saudável	Folha de papel, canetas coloridas	30 minutos
Apresentação de casos de trabalhadores fora da normatividade	Leitura de relato, apresentação de foto e vídeo	30 minutos
Breve apresentação da história da doença mental; concepção de saúde na sociedade ocidental; doenças da contemporaneidade	Apresentação de <i>slides</i> Apresentação dialogada do conteúdo	40 minutos
Dinâmica dos sintomas	Apresentação dialogada do conteúdo	10 minutos
Doenças da contemporaneidade	Apresentação de <i>slides</i> Apresentação dialogada do conteúdo	15 minutos
Estratégias de enfrentamento	Apresentação dialogada do conteúdo	25 minutos

A primeira atividade propõe que cada um desenhe em uma folha em branco um personagem imaginário que considere um trabalhador competente e saudável, e que crie uma narrativa sobre ele. Perguntas disparadoras seriam feitas como: quem é esse trabalhador, qual é seu nome, idade, com quem ele mora, qual é sua formação, o que ele tem por *hobby*, qual é seu sonho, ele possui algum vício, possui alguma crença, algum medo? Após criarem o personagem, o apresentariam para o grupo. Então seria perguntado se é possível ser um trabalhador próximo desse “ideal” e por quê.

A segunda atividade consiste em mostrar relatos de histórias de alguns trabalhadores que fogem ao padrão normativo. Seria apresentado um caso de vulnerabilidade social, de uma mulher refugiada síria; um caso de doença física, uma mulher com leucemia; um caso de pessoa com transtorno mental, um jovem adulto autista. Lança-se a reflexão sobre outras possibilidades de ser um trabalhador competente e saudável, mesmo lidando com as limitações impostas. Fala-se sobre flexibilizações no ambiente de trabalho que pretende atender necessidades de trabalhadores.

A terceira atividade objetiva: apresentar como surgiu o conceito de doença mental, desde que esta era estudada pela Filosofia até ser considerada área de estudo da Medicina; apresentar algumas implicações do paradigma ocidental e individualizante dos processos de saúde-doença; propor reflexões de como é o tratamento tradicional; apresentar brevemente outras formas de promoção de saúde; trazer a concepção de saúde na cultura oriental e seus tratamentos. Essa etapa tem o objetivo de contextualizar que estamos inseridos dentro de uma cultura e relativizar esse olhar, ou seja, ela pode ser questionada.

Na quarta atividade, propõe-se que seja lida uma grande lista de sintomas, quem sentiu aquele sintoma nas últimas semanas deveria levantar a mão. Busca-se proporcionar um ambiente de acolhimento para conversar sobre sentimentos, identificar que há outras pessoas que compartilham determinadas angústias ou dores, físicas e psíquicas.

A quinta atividade tem por objetivo esclarecer o que são algumas doenças contemporâneas. Fala-se brevemente de TDAH e síndrome de *Burnout* e sua relação com o aumento da exigência no trabalho. Conceitua-se estresse, ansiedade e depressão. É proposta uma discussão sobre qual é a relação com o meio para que haja uma ascensão tão acentuada desses diagnósticos.

A sexta e última atividade propõe aos trabalhadores pensarem em estratégias de enfrentamento para o estresse diário e possíveis formas de prevenção. Desmistifica-se que a Psicologia possui respostas prontas e universais para esses problemas, mas incentiva que as pessoas bem como as organizações de trabalho busquem seus próprios modos de enfrentamento, compreendendo que há outras pessoas que estão nessa busca servindo de redes de apoio.

## Desenvolvimento

Os trabalhadores chegaram muito agitados e demoramos para iniciar a oficina de fato. Na primeira atividade, demoraram a começar. A instrução de que não havia certo ou errado e que era um personagem imaginário foi dada repetidas vezes. Os personagens, no geral, ficaram parecidos com a pessoa que os desenharam. A diferença é que não lhe atribuíam defeitos. Houve falas como: “essa pessoa não está sempre cansada”, “essa pessoa consegue focar mais tempo a atenção no trabalho”. Ainda sobre essa primeira atividade, os personagens tinham a vida profissional como central. Os sonhos estavam relacionados com ascensão de cargos. Possuíam muitos estudos e buscavam continuar estudando. Alguns personagens foram ditos como não tendo vícios, pois seria uma contradição já que eles eram saudáveis. Foi perguntado se eles conheciam alguém parecido. Alguns disseram que sim, falando que conhecem trabalhadores excepcionais. Outros disseram que não, que não era possível ser perfeito. Foi sinalizado que não havia nenhum personagem que era uma pessoa com deficiência, mulher grávida, idoso. As participações e falas dos trabalhadores foram muito interessantes, demarcando a consciência por parte da maioria de que existe uma diferença entre o real e o ideal, e que falta muito para se desenvolver individualmente e se aproximar deste ideal (ou seja: há limites a serem superados), devendo a organização oportunizar condições para esse desenvolvimento.



Na segunda atividade, os trabalhadores ficaram impactados ao ver e ouvir os casos. Alguns comentaram sobre como a força de vontade é o mais importante. Alguns acharam interessante ver um vídeo de uma pessoa autista, porque nunca tiveram contato com uma. Conversou-se sobre como é possível trabalhar mesmo tendo algumas limitações. Uma trabalhadora comentou como o respaldo da organização foi fundamental em um dos casos apresentados.

Durante a terceira atividade, os trabalhadores ficaram mais quietos já que foi um momento mais expositivo. Somente algumas manifestações muito pontuais ocorreram no sentido de tirar dúvidas e sem apresentação de questões mais de caráter pessoal.

Na quarta atividade, mencionamos a importância de manter o sigilo sobre o que estávamos conversando, já que estaríamos falando de questões pessoais. Houve diversos comentários como: "não tem jeito, tem que me internar", "dá remédio para todo mundo", "a gente é tudo maluco", entre outros. Tentavam propor um clima de descontração para falar sobre questões íntimas. Algumas pessoas complementavam explicando como era sentir aquilo e quando sentiam. Uma trabalhadora falou sobre como se sentia com autoestima baixa, desmotivada e triste por não conseguir entregar os resultados que a organização e seu líder esperavam. Os trabalhadores participantes dessa oficina concordaram. Outra trabalhadora comentou que se sente pressionada a chegar em casa e estudar, mas que não sente vontade, quer ficar com sua família e descansar. Um trabalhador defendia que tudo depende do seu esforço pessoal. Depois de uma roda de conversa bem produtiva e de se discutir as responsabilidades individuais e as responsabilidades da organização de trabalho neste contexto, passamos para a quinta atividade.

Na quinta atividade, foi proposta a discussão de por que tantas pessoas estavam adoecendo de forma semelhante, e se isso, de alguma forma, pode estar ligado com o mercado de trabalho e as

formas de gestão das organizações. Houve uma discussão rica por parte dos trabalhadores. Geralmente as falas vinham carregadas de culpa e atribuídas à incapacidade pessoal. Houve comentários como: “todo mundo está sofrendo pressão, alguns aguentam outros não. Alguns são mais frágeis”. Uma trabalhadora comenta sobre como ela se esforça muito, mas não quer que o trabalho seja sua única área da vida que importa. Comentaram como têm a impressão de que todo mundo está adoecido e relacionaram isso com o sentimento de solidão. Alguns comentaram que antigamente não era assim, que as pessoas eram mais unidas. Alguns comentaram como a geração atual não sabe lidar com processos da vida. Houve comentários sobre pessoas que estão em condições de vulnerabilidade terem que fazer ainda mais esforço que outras para se inserirem no mercado de trabalho.

Na última atividade, os trabalhadores gostariam que a Psicologia oferecesse uma solução para as reflexões levantadas. Foi dito que as discussões são complexas e não se esgotariam. A Psicologia oferece conhecimentos e espaço para que cada um busque suas próprias estratégias de enfrentamento, porém não oferece uma resposta universal, além do que a organização de trabalho também precisa fazer sua parte, em especial por meio de políticas de gestão de pessoas mais voltadas ao desenvolvimento e manutenção da qualidade de vida no trabalho e promoção da saúde dos trabalhadores. Conversou-se sobre a importância da autonomia do sujeito dentro de compreender sua própria saúde, o que é pouco instigado pela medicina ocidental.

O tempo previsto para cada oficina foi ultrapassado, em média, em 20 minutos. Foi pedido que cada trabalhador desse sua opinião sobre a oficina, avaliando-a, dizendo algo que gostou, algo que não gostou e uma sugestão qualquer, no sentido de melhorias em futuras atividades semelhantes, por exemplo. No geral, as manifestações foram no sentido de que gostaram de ter espaço para falar sobre

si mesmos e identificar que outras pessoas também sentem alguns aspectos semelhantes; gostaram de pensar sobre assuntos não diretamente relacionados com a rotina do trabalho; gostaram de ser ouvidos e de defender ideias, que ficariam pensando; e disseram não gostar da duração, que teria sido curta para tantos assuntos. Como sugestão, pediram novas oficinas sobre mais temas. Outra sugestão foi a de proporcionar mais ambientes em que eles são convidados a refletir sobre si mesmos. Todas as sugestões foram cuidadosamente registradas e poderão se transformar em temas para futuras atividades semelhantes.

## Considerações finais

Todos os trabalhadores que se inscreveram nas oficinas participaram ativamente, pareceram bastante instigados com as discussões. Esse espaço possibilitou que eles desenvolvessem um sentimento de empatia entre si e uma possível rede de apoio para conversar sobre os sentimentos comuns. O fato de concluírem sobre as reflexões serem de caráter inesgotável ou não estanques pareceu preocupante para alguns, mas também motivador. Os objetivos das oficinas foram atingidos. Espera-se que os trabalhadores se sintam melhor em seu ambiente de trabalho, e que a reflexão crítica os permita observar os fenômenos numa visão macro, diminuindo sua culpabilização individual. Em contraponto, não se deseja que tenham uma atitude passiva diante das dificuldades, mas busquem estratégias de enfrentamento considerando o que é possível a partir de sua realidade. Para as próximas oficinas, trazer uma quantidade menor de temas poderá proporcionar reflexões ainda mais profundas e consolidadas para os trabalhadores.

A atuação nesse estágio ao longo do ano proporcionou à estagiária conhecer a dinâmica de funcionamento de uma empresa familiar e as dificuldades de transição do poder administrativo.

Evidenciou-se como a área de Gestão de Pessoas, por ser ainda recente e pouco estruturada e reconhecida na organização, torna sua atuação limitada, de forma que impacta os trabalhadores negativamente e, conseqüentemente, sobre a organização como um todo. Nesse sentido, fica clara não só a importância da área, mas também a importância de se ter presente um Psicólogo Organizacional e do Trabalho.

Foi importante entrar em contato com a realidade do mercado de trabalho para, apesar dos contratempos, ser guiado pela proposta da Psicologia Organizacional e do Trabalho e buscar novas formas de fortalecer a saúde física e mental do trabalhador. Foi gratificante planejar uma Oficina que foi tão bem recebida. Nessa experiência, ações de atenção e cuidado voltado para o trabalhador foram muito bem aproveitadas e encorajadas por eles, o que motiva a aprofundar esse campo de prática e estudo.

## Referências

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar**: o caso da Perdigão Agro Industrial S/A. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30363538.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

PAGLIACI, G. E. S.; ALVES, M. N.; CAMARGO, M. L. Treinamento e desenvolvimento de liderança numa organização familiar. *In*: FEIJÓ, M. R.; GOULART JÚNIOR, E.; CAMPOS, D. C.; CARDOSO, H. F.; CAMARGO, M. L. (org.). **Primeiros passos na atuação profissional do psicólogo em Orientação Profissional e de carreira e Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Araraquara: Letraria, 2019. p. 571-589.

PAULA, G. C. R.; CAMARGO, M. L.; GOULART JÚNIOR, E. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout: considerações sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho neste cenário. **Revista Psicologia e Conexões**, v. 1, p. 1-17, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2T6K0P0>. Acesso em: 21 abr. 2020.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

# Mapeamento da situação dos cargos na estrutura organizacional: uma experiência com os procedimentos de descrição e análise de cargos

Alice Rocha Gonçalves

Mário Lázaro Camargo

## Sobre a empresa campo de estágio

O trabalho aqui relatado foi realizado em uma empresa familiar do ramo alimentício, situada no interior do estado de São Paulo e que mantém convênio de colaboração acadêmica com a Faculdade de Ciências da UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Esta se mostra preocupada com sua profissionalização, realizando grandes avanços ao passar dos anos. A empresa tem aproximadamente 80 anos de existência e vivenciou diversas alterações desde que foi criada. Dentre essas alterações, ocorreu mudança de nome da empresa, mudança de prédio, reestruturação de sua fábrica e grandes ampliações em suas linhas e produtos, assim como a realização de diferentes parcerias.

Mais recentemente, a empresa abriu uma nova fábrica em seu complexo, triplicando sua capacidade de produção e tendo seu número de trabalhadores dobrado nos últimos dois anos. Além da sede no distrito industrial em Bauru, a empresa conta também com centros de distribuição em outras cidades, buscando cada vez mais aumentar seu alcance pelo país. Atualmente, a diretoria é formada pela terceira geração da família e é administrada com base nos princípios e valores familiares.

Esta tem como missão criar e produzir alimentos, atendendo às necessidades do ser humano, contribuindo para sua alegria e qualidade de vida. Como visão, a empresa trabalha para ser uma marca diferenciada, inovadora, reconhecida nacionalmente e comprometida com a sustentabilidade. Trabalha para ser presente nos bons momentos da vida e fazer parte da história de seus consumidores. E como valores dentro de sua cultura estão: respeitar a diversidade de ideias e ideais de cada ser humano; buscar sempre inovação para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho; empreender com responsabilidade social; integridade

para alcançar os objetivos e metas estabelecidas; valorizar a vida e o meio ambiente; focar nos resultados e na análise da lucratividade como parâmetro do desempenho.

## Recursos humanos

A área de Recursos Humanos (RH) teve seu início há menos de 10 anos e a entrada da atual coordenadora agregou para a consolidação da área na empresa, posto que trouxe contribuições advindas de sua formação em Psicologia e, portanto, da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Considerando seu histórico, esta área é recente, ainda se fortalecendo e ganhando espaço dentro da organização. Esta se inclui dentro da Gestão de Pessoas (GP), junto da área de Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) e pela área de Departamento Pessoal (DP). As funções da área de Recursos Humanos focam mais na saúde psicológica dos colaboradores, atuando nos recrutamentos e seleções, treinamentos, avaliações de experiência, promover qualidade de vida dentro da empresa, entre outros. A área do SESMT tem como funções cuidar da saúde física e das condições ambientais de trabalho. Já a área de DP está voltada a contabilizar faltas, gerenciar folhas de pagamento e seguros de vida, férias, entre outras atividades mais burocráticas relacionadas aos trabalhadores, bem como a administração dos contratos de trabalho.

A área de Gestão de Pessoas tem como objetivo integrar e equilibrar o ambiente de trabalho, dando o suporte para que se tenha boas condições de trabalho em todos esses âmbitos. Focando em ser produtivo e comprometido com os objetivos e estratégias da organização (CHIAVENATO, 2008), esta área é extremamente contingencial e situacional, dependendo de aspectos como a cultura organizacional, seu contexto ambiental, os processos internos



da empresa, seu estilo de gestão, entre outros. Sua proposta é, considerando todos os aspectos específicos de cada empresa, em um trabalho conjunto com os gestores, diminuir a discrepância entre as atitudes e os comportamentos do indivíduo em relação às necessidades ambientais do grupo e da organização, aumentando o senso de percepção grupal. Tais processos podem levar a resultados como melhor qualidade, produtividade e serviço, maior rapidez de resposta à mudança tecnológica, menos categorias funcionais e mais simples, mais eficiência aos novos valores dos colaboradores e habilidade para atrair e reter as melhores pessoas.

## Descrição e análise de cargos

A escolha pelo projeto de Análise e Descrição de Cargos (DAC) se deu pelo grande aumento de trabalhadores e cargos dentro da empresa nos últimos tempos, sendo que não houve uma atualização das descrições existentes e nem a criação de novas que se mostraram necessárias. A demanda veio diretamente da coordenadora de RH, tendo em vista as condições atuais.

Fazer uma descrição e análise de um cargo significa descobrir e descrever o que é feito em um cargo já existente, considerando as mudanças organizacionais. De acordo com Chiavenato (2008), descrever um cargo implica expor o que um trabalhador faz, como o faz, por que e em que condições o faz no cargo que ocupa na estrutura organizacional existente, relacionando as tarefas e as responsabilidades deste. A parte analítica da descrição inclui os fatores externos, como requisitos mínimos de aptidões, escolaridade e especializações que a pessoa que ocupa o cargo deve possuir para bem realizar suas atividades cotidianas.

A DAC pode auxiliar no mapeamento do trabalho realizado dentro da organização, assim como produz subsídios para o recrutamento e seleção e para a identificação das necessidades de treinamento

e elaboração dos programas de treinamento e desenvolvimento, além de fornecer importantes informações para o desenvolvimento de projetos, por exemplo, de Plano de Cargos, Salários e Carreiras, Gestão de Benefícios, Avaliação de Desempenho, entre outros. Pode, portanto, auxiliar no planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas, desenho de cargos, remuneração e benefícios e avaliação dos resultados (CAVALETTI; PAULA; CAMARGO, 2018; RIGO; GOULART JÚNIOR, 2014).

Para angariar tais informações, faz-se necessário aplicar entrevistas e questionários aos trabalhadores, preferencialmente envolvendo todos e, se o número for muito elevado, realiza-se a coleta de dados por meio de amostragem. Estes métodos têm seus prós e contras, porém continuam sendo os mais utilizados para obtenção de dados. Colher as informações direto com o trabalhador pode fazer com que os dados apresentados sejam distorcidos pelas percepções pessoais e até haver uma tentativa de tirar vantagem para dar mais importância a sua função, acarretando uma remuneração inadequada. Por outro lado, permite também que este relacione suas atividades de maneira que outros talvez não fossem capazes de descrever, assim como podem expor frustrações e demandas não percebidas por quem vê de fora, sendo um método simples e ágil de se obter, além dos dados descritivos, aspectos importantes do clima e da cultura organizacionais (CAVALETTI; PAULA; CAMARGO, 2018; CHIAVENATO, 2008). É possível também conseguir tais informações por meio da observação direta, porém este método funciona só com cargos mais operacionais e repetitivos. Considera-se imprescindível a utilização conjunta dos métodos para uma boa descrição do cargo, sendo direto, nítido e acessível.

## Objetivo

O objetivo geral deste projeto de estágio foi realizar, dentro do período de um ano, a descrição e a análise dos 137 cargos, dentre os mais de 700 trabalhadores que compõem o quadro funcional da empresa, fornecendo informações para a área de Recursos Humanos.

## Método

De acordo com Cavaletti, Paula e Camargo (2018) e Chiavenato (2008), a descrição e análise de cargos tem como principais passos:

- examinar a estrutura da organização e de cada cargo;
- definir informações requeridas para análise dos cargos;
- selecionar os cargos a serem analisados;
- reunir dados necessários para as análises de cargos;
- preparar as descrições de cargos;
- preparar as especificações de cargos;
- verificar a existência de funções ou atividades realizadas por ocupantes de diferentes cargos.

Os autores também reforçam o fato de uma organização não ser uma entidade estática, mas que se encontra em constante mudança, com seus cargos sempre sendo redefinidos para acompanhar as alterações da organização e do seu conteúdo.

Levando em consideração tais informações, foi planejada primeiramente uma observação presencial dos setores que compõem a organização, assim como a análise dos documentos disponíveis de cada ambiente e das descrições já existentes.

Enquanto este processo de observação ocorre, é feita a estruturação do questionário que adiante será apresentado.

A escolha pela aplicação do questionário se deu por conta do número extenso de trabalhadores e cargos da empresa, considerando o curto tempo de estágio (aproximadamente 8 meses). Com tal método, é possível fazer a aplicação com mais de um trabalhador ao mesmo tempo, otimizando os custos da ação, tanto temporal quanto economicamente. Quando sua estruturação é finalizada, um teste piloto é feito com trabalhadores de diferentes cargos e setores para adaptação deste à realidade da organização. A partir disso, os trabalhadores são chamados para respondê-lo em definitivo.

Os questionários preenchidos têm suas respostas agrupadas em um documento único que facilita a elaboração da descrição e análise final. Ao passo que este processo é feito, o modelo do documento de DAC já existente é atualizado de acordo com a bibliografia consultada (CAVALETTI; PAULA; CAMARGO, 2018; CHIAVENATO, 2008; RIGO; GOULART JÚNIOR, 2014) e os *feedbacks* da coordenadora e do professor supervisor de estágio.

Foram utilizados diferentes instrumentos em conjunto para se ter uma formulação completa das descrições, sendo estes:

- questionário (vide apêndice) abrangendo aspectos como qualificações mínimas, estrutura hierárquica, condições de trabalho, aptidões, responsabilidades e atividades dos cargos;
- organograma da empresa;
- documentos do SESMT: WRAC (*Workplace Risk Assessment and Control* – Avaliação e Controle de Riscos no Local de Trabalho) e PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos) e APR (Análise Preliminar de Riscos);
- e CBO (Classificação Brasileira de Ocupações).

Após todo este processo para planejamento e execução das Descrições e Análises de Cargos (coleta dos dados e sistematização), foi programada a apresentação dos resultados para os trabalhadores de cada cargo e seus respectivos supervisores, com o objetivo de fazerem a verificação e avaliação do documento semipronto e solicitar as mudanças necessárias, caso fosse detectada alguma inconformidade. Esta fase do processo recebe o nome de “validação”.

## Resultados

O processo de observação evidenciou a necessidade de se ter uma DAC completa e atualizada de todos os cargos da empresa, já que as descrições existentes estavam desatualizadas, incompletas e sem diversos cargos. Por esse motivo, optou-se por começar o processo do zero, utilizando os documentos anteriores somente com material de apoio. A observação também mostrou a necessidade de ser feito um organograma atual dos cargos da empresa, que acabou sendo atualizado novamente diversas vezes com o passar dos meses.

O teste piloto gerou pequenas alterações no questionário, assim como forneceu o tempo médio de preenchimento deste (40 minutos). Foi calculado que seria adequada a aplicação dos questionários com o máximo de trabalhadores possível de cada cargo de um mesmo setor ou linha de produção, desde que este número não excedesse 3.

O recrutamento dos trabalhadores se deu pela coordenadora, pela auxiliar de RH e pela auxiliar de DP, já que as estagiárias não possuíam meios (como acesso ao sistema de mensagens e *e-mail*) para entrar em contato com os outros setores. Foi pensado em conjunto com a coordenadora que requisitar o preenchimento do questionário pelos cargos administrativos (com acesso ao computador) seria mais efetivo se fosse feito por *e-mail*, evitando

que estes parassem integralmente seu trabalho para responder ao questionário.

Foi extremamente positivo o comprometimento dos trabalhadores que responderam ao questionário, mostrando preocupação em fazê-lo da maneira mais completa possível. Houve situações inesperadas como aplicar o questionário em trabalhadores que não eram alfabetizados ou tinham dificuldades de leitura e interpretação, fazendo com que a aplicação do questionário, nestes casos, se tornasse uma entrevista individual.

Pode-se perceber a confiança dos trabalhadores quanto à atuação das estagiárias, visto que alguns apresentaram demandas de seus setores na sessão reservada para "outras informações" do questionário. Estas demandas foram organizadas em um documento separado e entregues à coordenadora de RH para serem feitos os encaminhamentos possíveis.

Em contrapartida, houve diversas dificuldades nesta etapa de recrutamento dos trabalhadores para responder os questionários, como:

- falta de computadores que as estagiárias pudessem ter acesso, para elaborar os documentos e digitalizar as informações dos questionários;
- falha na comunicação entre as responsáveis pelo projeto, quem recrutava, os líderes e os trabalhadores da empresa, fazendo com que estes chegassem ao RH sem saber a razão de terem sido chamados e com que alguns cargos fossem chamados mais vezes do que necessário;
- dificuldade em disponibilizar trabalhadores que pudessem responder o questionário, muitas vezes por conta da sobrecarga de trabalho sobre estes, vide as novas necessidades da organização;

- ter trabalhadores inexperientes em seus cargos e supervisores que não compreendiam completamente o cargo destes, por conta dos diversos cargos criados recentemente para suprir as novas demandas da empresa.

Por conta de tais complicações e o tempo limitado de atuação, não foi possível finalizar a descrição de todos os cargos da empresa. Foram completadas 105 descrições (aproximadamente 76% do total de cargos da empresa), porém nenhum deles foi verificado posteriormente pelos trabalhadores e supervisores.

## Considerações finais

O projeto de descrição e análise de cargos é de suma importância dentro de uma organização, apesar de ser um trabalho que exige bastante tempo e persistência, pois é por meio desse projeto que é possível diagnosticar outros problemas, como desvios e sobrecarga de atividades, além dos benefícios já citados anteriormente.

Revisitar a descrição dos cargos da organização se mostrou de grande importância, principalmente neste momento de mudanças e ampliação. Caminhar na direção de se ter descrições adequadas de todos os cargos da empresa foi de grande avanço, mesmo que não tenha sido possível a finalização do projeto. Espera-se que este trabalho seja terminado futuramente e, a partir disso, mantenha-se sempre atualizado.

O projeto em questão se mostrou de grande importância para a prática profissional das estagiárias dentro da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), pois as dificuldades apresentadas as fizeram se adequar ao ambiente, demandar suas necessidades, preparar-se para lidar com frustrações e ser persistente ao tentar alcançar o objetivo final, valorizando as coisas que foram positivas nesta jornada. Tais desafios poderiam se apresentar em qualquer

momento da atuação e prática do profissional e poder refletir sobre a superação destes neste momento é fator de grande crescimento pessoal e profissional.

## Referências

BIEHL, K. Grupos e Equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. *In*: BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 103-114.

CAVALETTI, F. A.; PAULA, G. C. R.; CAMARGO, M. L. Descrição e análise de cargos: uma ferramenta para a gestão de pessoas no contexto organizacional de trabalho. *In*: CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R.; GOULART JÚNIOR, E.; CAMPOS, D. C. de; CARDOSO, H. F. (org.). **Experiências de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional**: conexões entre teoria e prática no mundo do trabalho. Araraquara: Letraria, 2018. p. 91-98.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo Atlas, 2002.

RIGO, I.; GOULART JÚNIOR, E. Análise e Descrição de Cargos como um processo comparativo: um estudo do mesmo cargo em setores diferenciados de uma organização do setor farmacêutico. *In*: CAMPOS, D. C. de *et al.* **Experiências de formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho**: práticas em gestão de pessoas, saúde do trabalhador e orientação profissional. Bauru: UNESP, 2014.



## Apêndice

### QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Instruções para preenchimento do questionário:

1. Este formulário tem por objetivo colher informações a respeito das diferentes funções e cargos profissionais existentes atualmente na empresa e, a partir dele, será realizado um plano de Descrição e Análise de Cargos, sob responsabilidade do RH;
2. Sua resposta verdadeira e completa resultará em uma melhor descrição do seu cargo, oferecendo recursos para a realização de processos de recrutamento e seleção; programas de treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; planos de cargos, carreiras e salários.
3. É importante entender que este questionário tem o objetivo de relacionar as atividades do cargo e não se refere a sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa em seu trabalho, portanto qualquer pessoa que o ocupa pode respondê-lo;
4. Evite usar siglas ou abreviações nas respostas, porém se for necessário utilizá-las, explique seu significado por extenso;
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, deixe-a em branco ou escreva "não se aplica";
6. Em caso de dúvidas sobre qualquer uma das perguntas, procure as aplicadoras do questionário;
7. Caso precise de mais espaço para responder, sinalize isso na sua resposta. Você pode escrever na parte de trás da folha ou solicitar folha extra às aplicadoras do questionário;
8. Você terá 50 minutos para responder este formulário.

Obrigada pela colaboração!

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome completo (opcional):

Cargo:

Setor:

Nome do seu supervisor (opcional):

Cargo (supervisor):

## PARTE A – DESCRIÇÃO DO CARGO

Use a tabela da página seguinte para descrever as tarefas que são executadas em seu trabalho e seus respectivos processos.

Instruções para preenchimento da tabela:

- Descrição resumida da atividade: principais passos do processo em si, o que é feito;
- Com o que é feita: objetos e finalidades para realizar tal atividade;
- Para que é feita: objetivos e finalidades para realizar tal atividade;
- Grau de prioridade (**1**- alto, **2**- médio, **3**-baixo)
- Quando é feita (**D**- diariamente, **S**- semanalmente, **Q**- quinzenalmente, **M**-mensalmente, **E**- esporadicamente)

## PARTE B – ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

### 1. Qualificação

**1.1** Qual nível de escolaridade você considera o mínimo necessário para ocupar este cargo e executar as atividades exigidas? (Não mencione o seu próprio nível de escolaridade, mas aquele necessário para o cargo).

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo

- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Técnico
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especializações (por exemplo: mestrados, doutorados, pós-graduações, MBA)

Em caso de ensino técnico, superior ou especialização, qual(is) curso(s)? \_\_\_\_\_

**1.2** Quais os conhecimentos específicos necessários para realizar as tarefas deste cargo? Cite-os e explique brevemente ao que se refere cada um.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais são os treinamentos obrigatórios para exercer este cargo? Cite-os e explique brevemente ao que se refere cada um.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

É necessário possuir experiência anterior para exercer este cargo?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, em qual área? \_\_\_\_\_

Quanto tempo de experiência é necessário? \_\_\_\_\_

## **2. Condições de trabalho**

Marque os itens que correspondem às condições ambientais nas quais alguém neste cargo trabalha.

**2.1** Temperatura média:

frio (abaixo de 20°C)

ambiente (aproximadamente 25°C)

quente (acima de 30°C)

oscilante (mudança significativa de temperatura)

**2.2** Ruído:

insignificante (não interfere no trabalho)

suportável (não é necessário utilizar EPI)

relevante (necessária a utilização do EPI)

Sendo o ruído:  contínuo ou  intermitente (com intervalos)

**2.3** Sua atividade é:  estática e/ou  repetitiva

**2.4** Tem risco de acidente? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, quais? \_\_\_\_\_

**2.5** Alguém exercendo este cargo deve utilizar equipamento de proteção (por exemplo: roupas térmicas, luva, protetor auricular, etc.)? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, quais?

\_\_\_\_\_

**2.6** Outras condições:

\_\_\_\_\_

**3. Estrutura hierárquica**

**3.1** Marque o item que corresponde à frequência da supervisão que o seu cargo recebe do superior imediato:

Diária (em todas as fases do processo)

Diária (apenas na fase de resultados ou fase final do processo)

- Periódica (por exemplo, a cada semana)

Qual o período? \_\_\_\_\_

- Não recebo supervisão

**3.2** Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior direto? \_\_\_\_\_

**3.3** Seu cargo é responsável por supervisionar outros colaboradores?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, escreva abaixo quais são os cargos sob sua supervisão direta:

\_\_\_\_\_

Se sim, qual a frequência da supervisão sobre os colaboradores que seu cargo exige exercer?

- Diária (em todas as fases do processo)
- Diária (apenas na fase de resultados ou fase final do processo)
- Periódica (por exemplo, a cada semana)

Qual o período? \_\_\_\_\_

#### **4. Aptidões**

Marque abaixo apenas as características que você julga que são necessárias para exercer as tarefas deste cargo:

- Organização de acordo com as demandas da sua atividade
- Trabalho em equipe
- Iniciativa, pró-atividade
- Flexibilidade para atuação em outras linhas de produção

- Flexibilidade de horários
- Atenção concentrada (dirigir sua atenção para realizar somente um tipo de tarefa)
- Atenção dividida (realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo)
- Atenção alternada (mudar sua atenção entre diferentes tipos de tarefa)
- Força física
  - Para que tipo de atividade? \_\_\_\_\_
- Resistência física
  - Para que tipo de atividade? \_\_\_\_\_
- Criatividade
- Criteriosidade de acordo com as demandas da empresa
- Habilidade de inovação
- Facilidade de comunicação
- Comprometimento com prazos e metas
- Habilidade de gerenciamento (por exemplo: verificar a produção, registrar informações, gerenciar conflitos)
- Habilidade de liderança (por exemplo: focar nos objetivos, incentivar a equipe, demandar tarefas, dar *feedback*)
- Adaptação a condições ambientais desfavoráveis
- Comprometimento com a prevenção de acidentes
- Outros: \_\_\_\_\_

## 5. Responsabilidades

**5.1** Seu cargo é responsável por máquinas e equipamentos (por exemplo: masseiras, caldeiras, computadores, calculadoras, impressoras, etc.)?  Sim  Não

Se sim, cite-as e explique brevemente a que se refere cada uma.

---

---

**5.2** Seu cargo é responsável por dinheiro ou títulos?

Sim  Não

Se sim, cite-as e explique brevemente a que se refere cada uma.

---

---

**5.3** Seu cargo é responsável por assuntos confidenciais (por exemplo: documentos, relatórios, fichas de cadastro, dados da empresa, etc.)?  Sim  Não

Se sim, cite-as e explique brevemente a que se refere cada uma.

---

---

---

## 6. Outras informações

Utilize este espaço para acrescentar outras informações que julgue necessárias.

---

---

# Tutoria na universidade: um relato de experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Letícia Cristine Moreira da Cunha

Alessandra de Andrade Lopes

Mário de Lázaro Camargo



## Introdução

O trabalho que se segue é resultado de uma experiência de Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), no ano de 2019, vinculado ao curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da UNESP de Bauru, junto ao Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas da Profa. Adriana Chaves IEP - UNESP. O IEP constitui-se em uma Unidade Complementar da reitoria, modalidade Instituto Especial, instituído pela Resolução UNESP n. 79 de 05 de dezembro de 2018. O Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas (IEP-UNESP), tem como finalidade:

I – promover a pesquisa em práticas pedagógicas e em metodologias inovadoras de ensino, apoiadas no uso de tecnologias 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).

Deste modo, alinhado aos eixos de pesquisa, desenvolvimento e formação de professores do IEP o presente relato de experiência está relacionado à demanda dos departamentos de Física e Meteorologia da Faculdade de Ciências (FC), da UNESP *campus* de Bauru.

Inicialmente, a demanda foi recebida pela Coordenadora Executiva e pela estagiária de POT no Instituto. Durante uma reunião com os coordenadores dos referidos cursos, foi relatado um alto percentual de evasão dos alunos e alunas dos primeiros anos da graduação ao longo dos últimos anos. Atualmente, o curso de Física possui um total de 60 vagas disponibilizadas todos os anos, com

duração de 4 anos, nos períodos vespertino e noturno. No curso de Meteorologia, são disponibilizadas 40 vagas apenas no período noturno, com duração de 4 anos.

Considerando que o programa de tutoria compreende uma ação que promove a melhoria do desempenho acadêmico, a formação profissional do aluno e o desenvolvimento da relação professor-aluno, a coordenação do Instituto, juntamente à estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho elaboraram e executaram o projeto abaixo nos departamentos interessados.

## Considerações sobre o conceito de tutoria

A tutoria pode ser compreendida como uma estrutura de acompanhamento acadêmico que procura melhorar as condições de ensino e aprendizagem (FERNÁNDEZ; BARBAGALLO, 2017).

Pode ser estruturada em diversos moldes, entre alunos veteranos e calouros, entre professores e alunos, com encontros grupais e/ou individuais. Além disso, no Brasil, a tutoria pode ser encontrada desde os Ensinos Médios Públicos até o ambiente universitário, frequentemente utilizada no processo de ensino nos cursos das áreas de Saúde, como é o caso dos cursos de Medicina.

Na tutoria, a figura do tutor constitui-se por um representante, na instituição, por conduzir o tutorado a vivenciar plenamente as atividades acadêmicas e a lidar com possíveis dificuldades. Sua atuação assemelha-se à de um guia, tanto no ingresso quanto no processo de formação do estudante, de modo que vai dando a este assistência durante as diferentes fases de incorporação da cultura e cenário de descobertas (FERNÁNDEZ; BARBAGALLO, 2017). Os tutores devem, também, apoiar o tutorado na organização de uma rotina de estudos e leituras para que sua formação profissional seja a mais ampla e com potencial de desenvolvimento possível.

A tutoria é uma atividade inerente ao conjunto de fazeres do professor e se realiza individual e coletivamente, dentro e fora da sala de aula, com os alunos, com o objetivo de facilitar a integração pessoal nos processos de aprendizagem. Ela é a ação de ajuda ou de orientação ao aluno que o professor pode realizar além da sua própria ação docente (ARGÜIS, 2002).

O modelo de tutoria utilizado como base na realização deste trabalho pautou-se em uma relação direta entre docentes e estudantes, na qual cada professor comprometeu-se em orientar de 4 e 6 alunos, todos durante o primeiro ano das graduações de Física e Meteorologia. Os encontros de formação realizados ocorreram em grupos e a proposta de trabalho entre os tutores e tutorados foi a de encontros periódicos mensais ou quinzenais, podendo ser realizados em grupos e/ou individualmente.

A construção e elaboração deste modelo partiu do princípio de que é fundamental que o professor tutor, além de monitorar os resultados do desempenho acadêmico do seu tutorado, acompanhe, também, os dilemas pessoais que atravessem sua experiência na universidade e que o apoie em atitudes que o conduzam ao trabalho, compreensão dos caminhos e possibilidades de projetos de vida dentro daquela área e contexto profissional relacionado ao curso. Assim, o foco principal da tutoria é a orientação acadêmica, porém as outras dimensões da experiência acadêmica não são negligenciadas.

Desde a formação inicial, com o processo de realização da Oficina da proposta aos docentes até as formações e orientações posteriores, o projeto orientou-se em desenvolver a relação estabelecida entre professor e aluno, a partir da preocupação e o cuidado com três dimensões consideradas pilares neste projeto de tutoria: o aspecto acadêmico, o pessoal e o profissional.

O aspecto acadêmico diz respeito ao acompanhamento das avaliações, notas, desempenhos em trabalhos, facilidades e dificuldades dos alunos tutorados nas disciplinas, dentre outros temas ou problemáticas especificamente relacionadas ao curso e ao desempenho de modo geral. Assim, nestas orientações realizadas pelo tutor ou tutora e com o tutorado, são estabelecidas orientações de estudos e leituras, orientações quanto à gestão do tempo, estratégias para enfrentamento das dificuldades, entre outros temas diretamente relacionados à promoção do desenvolvimento acadêmico do tutorado ou tutorada.

Compreende-se, para isso, que o aspecto pessoal é parte indissociável dentro da experiência acadêmica e que pode aparecer paralelamente ao desempenho e desenvolvimento acadêmico dos alunos, afetando positiva ou negativamente sua experiência universitária. Questões relativas à adaptação a uma nova cidade e curso são comuns aos ingressantes, a formação de vínculos e relações sociais com os colegas na universidade, dificuldades financeiras, familiares, entre outros aspectos da vida pessoal dos estudantes podem surgir como ponto de pauta dentro do ambiente da tutoria e devem ser ouvidos e pensados como uma variável importante nas orientações realizadas. Quando identificados fatores de risco ou dificuldades mais acentuadas, os tutores devem orientar e encaminhar os estudantes à rede de saúde mental e/ou outros serviços especializados do município.

Por fim, com relação ao âmbito profissional, o professor tutor pode desempenhar um papel de orientador quanto às possibilidades dentro da carreira escolhida pelos alunos, numa perspectiva de projeto de vida. Assim, podem ser promovidos encontros com o objetivo de apresentação e discussão dos caminhos profissionais possíveis dentro do curso ou área de formação escolhidas e dos interesses do aluno. As possibilidades de projetos profissionais, acadêmicos e de projetos de vida dentro e fora da Universidade

podem ser um dos aspectos presentes no momento de enfoque profissional da tutoria.

## As etapas do trabalho realizado

O desenvolvimento e acompanhamento da formação se deu a partir de sete ações e/ou encontros, contabilizando 27 horas (entre formações, reuniões e apresentações). Segue abaixo uma tabela com a exposição das etapas do trabalho, descrição das atividades realizadas, objetivos e carga horária dispensada à sua realização.

Etapas do Trabalho – Tutoria na Universidade			
Etapa do Trabalho	Descrição da Atividade	Objetivos	Carga Horária
1) Reunião Inicial com os coordenadores	Realização de uma reunião de mapeamento da demanda com o coordenador do curso de Física, juntamente à vice-coordenadora do mesmo curso. Posteriormente, o mesmo foi feito com o coordenador do curso de Meteorologia.	A reunião inicial teve como objetivo compreender a demanda recebida, as expectativas relacionadas ao trabalho, os objetivos a serem alcançados, as possibilidades e desafios. Mapeamento.	4 horas.
2) Dia de formação: Oficina sobre tutoria	Realização de uma Oficina de introdução à temática da tutoria, com avaliação inicial.	O objetivo desta oficina foi apresentar a temática e a perspectiva da proposta de trabalho, bem como instrumentalizar os docentes acerca de alguns aspectos compreendidos como indispensáveis ao início e manutenção das relações de tutoria, tais como: habilidades sociais e a instrumentalização sobre os processos e etapas do trabalho a serem realizadas.	4 horas.

3) Simulação - <i>Checklist</i>	Simulação de uma reunião de tutoria entre um professor e uma aluna, ambos participantes do grupo e voluntários.	Exposição dos tutores a uma experiência simulada de tutoria, com o objetivo de apresentá-les um modelo de encontro e discussão das habilidades interpessoais identificadas como necessárias.	4 horas.
4) Exposição da proposta aos alunos em sala de aula	Após a realização da oficina e da sistematização do início do trabalho, as representantes do IEP <sup>3</sup> foram convidadas a apresentarem a proposta aos alunos, em uma turma de 1º ano do curso de Física e, posteriormente, a uma turma do curso de Meteorologia.	Apresentação inicial da proposta de tutoria e criação de um primeiro espaço para a exposição de dúvidas e expectativas dos estudantes.	3 horas.
5) Reunião de avaliação do andamento das atividades até o momento	Encontro com os coordenadores e vices dos cursos de Física e Meteorologia, separadamente.	Avaliação do início e andamento dos trabalhos de tutoria, levantamento da quantidade de professores(as) e alunos(as) que se engajaram no processo e mapeamento dos encontros realizados até o momento.	3 horas.

6) Oficina relações interpessoais com a equipe de tutores (atividade realizada nos cursos de Física e Meteorologia)	Realização da continuidade da formação em tutoria, com a temática “Formação de Equipes e Práticas Colaborativas”.	A promoção desta atividade teve como objetivo dar continuidade ao processo de formação dos professores tutores que se mantiveram no processo de implementação do Projeto. Este encontro concentrou-se na promoção de um espaço de reflexão e construção coletiva de habilidades interpessoais e aspectos essenciais ao trabalho em equipe: Autoconhecimento, Respeito, Flexibilidade, Comunicação e Empatia. Esta atividade foi replicada nos cursos de Meteorologia e Física.	9 horas.
7) Nova avaliação do andamento das atividades até o momento	Encontro com o coordenador e vice-coordenador do curso de Física.	Avaliação semestral do trabalho de tutoria, levantamento da quantidade de professores e alunos que se mantiveram no processo e mapeamento dos encontros realizados até o momento.	2 horas.

## A formação inicial

A partir da identificação da demanda e do contato realizado com o Instituto, foi elaborado um material que constituiu a formação inicial com os docentes interessados na proposta realizada pelo coordenador do curso. No primeiro encontro de formação estiveram presentes 15 docentes. A fim de identificar qual era a perspectiva de base dos docentes candidatos à tutoria, foi elaborado o questionário abaixo, material adaptado da tutoria realizada em uma escola de Ensino Médio Integral, na cidade de Bauru.

Foram dispostas afirmativas acerca da tutoria (todas as alternativas são verdadeiras - V) que contêm suposições acerca das

funções, habilidades e objetivos de tutores e tutorados. Inicialmente, foi solicitado que os professores respondessem ao questionário antes do processo de formação e que repetissem o exercício ao final, para fins de discussão e comparação de possíveis mudanças de respostas.

#### Questionário Inicial sobre Tutoria

A partir de sua experiência como professor e de sua opinião pessoal, marque com um X indicando como Verdadeiras (V) ou Falsas (F) as afirmativas abaixo:	Início da Oficina		Final da Oficina	
	V	F	V	F
É função do(a) tutor(a) acolher o tutorado(a) para ajudá-lo a melhorar o seu desempenho acadêmico.				
O espaço da tutoria deve ser estabelecido e coconstruído pelo tutor(a) e pelo tutorado(a) em uma relação baseada no estabelecimento do diálogo e da interação.				
O espaço da tutoria deve favorecer um senso de corresponsabilidade nos tutorados(as) pelo desenvolvimento do seu progresso acadêmico.				
É função do(a) tutor(a) orientar e mediar a construção de conhecimento do tutorado(a), auxiliando-o(a) na superação de dificuldades em relação à aplicação e consolidação de práticas de estudos.				
É função do(a) tutor(a) conhecer as atividades e os diferentes espaços do(a) tutorado(a) na universidade.				
É função da tutoria compreender o(a) aluno(a) e auxiliá-lo(a) no desenvolvimento de suas potencialidades.				
É função da tutoria auxiliar no desenvolvimento da autonomia de seu(a) tutorado(a).				
É função do espaço da tutoria auxiliar na realização de um projeto de trajetória acadêmica e profissional do(a) tutorado(a), estimulando-o(a) a identificar suas potencialidades para que faça escolhas acadêmicas e profissionais alinhadas aos seus projetos e interesses.				
A tutoria deve ser realizada em uma ação coordenada entre todos(as) educadores.				



A tutoria é uma atividade inerente à função do professor, que se realiza individual e coletivamente com os(as) alunos(as) de uma sala de aula, a fim de facilitar a integração nos processos de aprendizagem.				
O espaço da tutoria deve facilitar ao aluno(a) o desenvolvimento do autoconhecimento, a ampliação do senso crítico, o desenvolvimento da autonomia e a tomada de decisões de forma reflexiva.				
O espaço da tutoria deve auxiliar o(a) tutorado(a) nas interações em sala de aula.				
O espaço da tutoria não aborda assuntos que não dizem respeito ao contexto da universidade.				
O espaço da tutoria deve acolher os(as) tutorados(as) de forma a reduzir os impactos que problemas fora da universidade possam ter dentro dela.				
O espaço da tutoria deve estimular o(a) tutorado(a) a refletir sobre o assunto em questão até que este possa chegar a uma conclusão própria, sendo o(a) tutor(a) imparcial, sabendo conduzir sem induzir, levando o tutorado à reflexão sobre suas ações e/ou necessidades.				
É função do(a) tutor(a) se dispor a uma "escuta ativa" e respeitosa, estabelecendo uma relação de empatia na conversa com os tutorados(as), mostrando interesse e consideração pelo seu ponto de vista.				
É função do(a) tutor(a) acompanhar o resultado das avaliações e o progresso dos seus tutorados(as).				
Na agenda semanal do(a) tutor(a) devem estar previstos espaços para o atendimento aos seus tutorados(as).				
O(a) tutorado(a) deve ser atendido sempre que apresentar uma demanda.				

A maioria dos docentes identificou suas respostas como verdadeiras. Entretanto, foi possível detectar que algumas afirmativas foram pontos de discussão, como "O espaço da tutoria não aborda assuntos que não dizem respeito ao contexto da universidade", "O espaço da tutoria deve auxiliar o(a) tutorado(a) nas interações em sala de aula", "O espaço da tutoria deve acolher os(as) tutorados(as)

de forma a reduzir os impactos que problemas fora da universidade possam ter dentro dela” e “O(a) tutorado(a) deve ser atendido sempre que apresentar uma demanda”, afirmativas que colocam enfoque na relação entre professor e aluno, especialmente em categorias que favoreçam o aparecimento de aspectos de cunho pessoal.

## Os casos de ensino como ferramenta de reflexão

O método do Caso de Ensino foi utilizado como proposta de reflexão coletiva sobre uma história-narrativa com o objetivo de ilustrar um primeiro encontro de tutoria, a fim de dar início à compreensão de um modelo de situação típica possivelmente encontrada nas interações futuras, com a presença dos três aspectos discutidos anteriormente: acadêmico, pessoal e profissional.

O caso de ensino é uma “ferramenta utilizada na formação pedagógica contínua de profissionais envolvidos com a Educação” (NONO; MIZUKAMI, 2002, p. 74). Os casos de ensino utilizam-se de narrativa, uma história ou de um conjunto de eventos que acontece, num determinado tempo e local, com o intuito de se pensar um conflito, uma dificuldade ou situação pedagógica (SHULMAN, 1992).

Deste modo, a história exposta tratou-se de uma situação relacionada a uma queixa comum dos universitários e que, eventualmente, poderia ser relatada pelos alunos nas reuniões de tutoria. Segundo Nonoe Mizukami (2002, p. 74), a utilização dos casos de ensino pode ser uma estratégia, para os docentes, com a potencialidade de oferecer diversas vantagens:

Entre tais vantagens, podemos destacar: auxílio no desenvolvimento, pelo professor, de destrezas de análise crítica e de resolução de problemas; provocação de uma prática reflexiva; familiarização com a análise e a ação em situações complexas que

ocorrem em sala de aula; implicação do professor em sua própria aprendizagem profissional; explicitação e desenvolvimento de crenças e conhecimentos do professor que estão na base de sua prática de sala de aula; desenvolvimento do processo de raciocínio pedagógico, entendido como a forma de pensamento que permite ao professor a transformação de conteúdos em ensino.

Segue abaixo o caso de ensino elaborado e utilizado no encontro com os docentes.

### **Caso de Ensino – O caso de Júlia**

Júlia é uma aluna do 1º ano de Física e mudou-se recentemente para a cidade na qual irá cursar sua faculdade. Veio de escola pública e tem recebido uma bolsa auxílio para que consiga manter sua permanência nos estudos. Apesar disso, ainda tem tido dificuldades em conciliar sua adaptação ao novo contexto com as disciplinas e a rotina acadêmica, muito diferentes do que vivenciou até então na Escola de origem.

Com dificuldades, inicia sua primeira semana de provas e, infelizmente, não consegue obter os resultados desejados, desorganizando-se ainda mais. Começa a pensar se deveria continuar no curso, já que percebe que não está conseguindo estudar, sente-se cansada e com dificuldades nas disciplinas, além do fato de estar longe de seus familiares.

Surge, algum tempo depois, a proposta de tutoria oferecida pela coordenação do curso e ela se interessa em participar, pois pensa que talvez a ajude.

Raul, professor de Júlia, está disposto a ser tutor da aluna. A partir da declaração de interesse da aluna, ele marca uma primeira reunião com ela. Eles entram em uma sala reservada para a tutoria, cumprimentam-se e Júlia lhe conta o que fora exposto anteriormente. É estabelecido entre eles o seguinte diálogo inicial:

J - Então professor, por isso tenho pensado em desistir do curso, mas não sei... tenho medo de não conseguir recuperar as notas nas P2 e acabar com DPs já no primeiro semestre. não sei se vale a pena, estou longe de casa e tem sido difícil, estou pensando em desistir, nem sei se conseguirei passar nas disciplinas. Não sei o que fazer.

#### **Situação problema**

Suponha que você é o tutor de Júlia. Em que um tutor, nesta situação, poderia auxiliar a aluna? Como você poderia respondê-la? O que poderia dizer? Como conduziria um encontro individual de tutoria?

Após a leitura da história, os docentes iniciaram um debate de como poderiam conduzir o encontro, ainda apresentando muitas dúvidas, principalmente relacionadas aos aspectos que fugissem ao acadêmico, por exemplo, a distância da família e dificuldade financeira.

De modo geral, o grupo chegou à conclusão de que compreender a situação da aluna e ouvir sobre seu contexto poderia dar condições aos tutores de reconhecer as possibilidades de estudos e estratégias para a melhoria de sua situação acadêmica, tornando sua orientação mais efetiva e assertiva. Ainda assim, neste momento, a maioria dos participantes considerava abstrata a forma de manejo e de como estabelecer um diálogo com os estudantes, principalmente nos encontros individuais, o que foi amplamente explorado a partir da próxima etapa, a da realização de simulações.

## Simulação

A fim de tornar compreensíveis e visíveis aspectos e situações relativos à interação e promover uma situação de ilustração de um modelo adequado de um encontro de tutores e tutorados, foi proposta a realização de um encontro especificamente com o intuito de promover uma simulação de uma primeira reunião de tutoria. A simulação se deu através do voluntariado de um professor do curso de Física e da estagiária de Psicologia.

Deste modo, a dupla de voluntários se dispôs frente ao grupo, simulando uma reunião de tutoria por aproximadamente 15min. Enquanto isso, ao restante dos participantes foi designada a função de observadores, preenchendo o *Checklist* de Observação. Os observadores encontraram no *Checklist* os aspectos e habilidades mencionadas durante a formação, dispostos em 4 blocos:

Bloco 1	Identificar as queixas e demandas do estudante (Escuta Ativa).
Bloco 2	Interagir de modo empático.
Bloco 3	Favorecer ambiente para auto-observação e análise das situações, buscando modos de lidar com a situação (enfrentamento).
Bloco 4	Manter a sequência e conduzir o encontro da tutoria com começo, meio e fim.

Segue abaixo o modelo utilizado:

## Simulação e preenchimento dos checklists de observação

**CHECKLIST – SIMULAÇÃO INTERAÇÃO TUTOR E TUTORADO NO ENSINO SUPERIOR – 2019**

TUTOR (voluntário): \_\_\_\_\_ TUTORADO (voluntário): \_\_\_\_\_  
 Data do agendamento do encontro: \_\_\_\_\_ Horário (encontro): \_\_\_\_\_ Duração do encontro: \_\_\_\_\_  
 Observador: \_\_\_\_\_

Primeiro Encontro de Tutoria: ( )  
 Encontro de Acompanhamento de Tutoria: ( )  
 Encontro com apresentação de demandas, solicitações, necessidades e queixas (tutorado e tutor): ( )

Comportamentos do Tutor em interação com Tutorado	Observado (O) Não Observado (NO)	Comentários
<b>1. Estabelecer uma Interação empática</b>		
1.1- Tutor apresenta verbalizações mínimas e expressões que indicavam interesse e entendimento pelo relato do tutorado		
1.2- Tutor faz elogios e avaliações positivas sobre o comportamento do tutorado		
1.3- Tutor mantém contato visual permanente, postura relaxada e dirigida ao tutorado, bem como voz modulada, com velocidade moderada		
1.4- Tutor alterna entre ouvir e falar		
<b>2. Identificar e compreender as necessidades, demandas e queixas apresentadas pelo tutorado no encontro de tutoria</b>	Observado (O) Não Observado (NO)	Comentários
2.1- Tutor explora, faz perguntas e solicita o relato do tutorado sobre o histórico das necessidades, demandas e queixas - quando notou as dificuldades; - frequência de ocorrência; - se o tutorado relaciona ou atribui suas necessidades a		
algum episódio ou evento específico; - como tem lidado com as dificuldades; - se tem conversado com outras pessoas; - se recebe ajuda e apoio de outras pessoas.		
<b>3- Orientar, recomendar, instruir, aconselhar o tutorado</b>		
3.3- Tutor resume e avalia com o tutorado sua condição atual e analisa possibilidades de ações que possam minimizar, melhorar a situação do tutorado (enfrentamento), frente às demandas acadêmicas, profissionais e pessoais apresentadas.		
<b>4- Iniciar, conduzir e encerrar o encontro</b>		
4.1- Tutor favorece inicialmente relato do tutorado com verbalizações cordiais		
4.2- Tutor mantém a sequência dos assuntos: começo, meio e fim		
4.3- Tutor resume, concluiu e demanda tarefas para os próximos encontros		
<b>Necessidades, demandas (solicitações) e queixas apresentadas pelo Tutorado na Tutoria ou identificadas pelo Tutor:</b>		
<b>Avaliação do Tutor sobre as necessidades, demandas e queixas do tutorado apresentadas na Tutoria</b>	<b>Encaminhamentos</b>	
( ) de ordem pessoal ( ) de ordem profissional ( ) de ordem de desempenho acadêmico		

Material adaptado por Alessandra de Andrade Lopes e Letícia Cristine Moreira da Cunha para Oficina de Formação de Tutores (IEP, 2019).

Após a realização da simulação, foi relatado pelos docentes presentes a importância de ter-se observado a simulação de um encontro modelo. Na formação inicial, muitos docentes relataram receios e preocupações relacionadas à interação, sobre como manejar os encontros com os alunos, manter uma sequência na interação e conduzir aspectos pessoais relacionados.

Na simulação realizada, a estagiária de Psicologia disponibilizou-se como voluntária ao papel de aluna, enquanto um professor de Física ocupou o papel de tutor no encontro.

A aluna relatou como questão demanda fictícia central da primeira reunião a sua dificuldade em realizar os exercícios, pois percebeu que durante as aulas consegue acompanhar enquanto o professor resolve o exercício na lousa; entretanto, ao chegar em casa, sente-se muito nervosa, não conseguindo resolvê-los sozinha. Além disso, a aluna destacou o fato do tempo escasso para estudos além da sala de aula, indo para a faculdade assistir aulas apenas no período noturno. Também tem enfrentado dificuldades financeiras e volta muito pouco para sua cidade natal, ocupando o tempo extra com bicos para sustentar-se, o que dificulta sua organização do tempo.

A partir dos aspectos pessoais, financeiros e acadêmicos que foram dispostos pela aluna, o professor voluntário conduziu o encontro de modo a compreender a realidade atual de sua tutorada, suas principais dificuldades e possibilidades de estudos, por exemplo: Como é o momento de resolução dos exercícios? O que a deixa nervosa? Quanto tempo possui de disponibilidade para a realização dos exercícios? Possui redes de apoio? Como é a sua organização do tempo de estudo? Dentre outras questões pertinentes. O tutor, na simulação, obteve êxito no manejo do encontro, estabelecendo um início, meio e fim na sequência das intervenções.

Os observadores avaliaram a interação do voluntário como positiva, pois através da observação conseguiram notar alguns aspectos que ainda os deixavam inseguros, por exemplo, a duração do encontro e o manejo do tempo e a forma de realizar as perguntas. Por fim, levantaram o aspecto de que o fato de a voluntária como tutorada ser uma aluna (apesar de a situação ser fictícia), tornou a experiência e o modelo mais próximos da realidade, exemplificando demandas e contextos que possivelmente encontrarão futuramente com os alunos.

## **Oficina: relações interpessoais com a equipe de tutores**

Outro momento importante do processo de formação se deu através da promoção da Oficina de Relações Interpessoais com a equipe de tutores. A atividade teve como objetivo dar continuidade ao processo de formação dos professores tutores que se mantiveram no processo de implementação do Projeto.

A realização desta Oficina teve como objetivo, a partir de uma atividade interativa, promover um espaço de reflexão e integração entre os professores tutores e concentrou-se na promoção de um espaço de reflexão e construção coletiva de habilidades interpessoais e aspectos essenciais ao trabalho coletivo na tutoria, tanto para o próprio estabelecimento, formação e fortalecimento do grupo de docentes tutores do projeto, como na formação dos grupos de tutoria com os alunos, posteriormente.

A atividade foi adaptada ao contexto universitário, utilizando-se como referência o Jogo "Formação de Equipe", de autoria da Pedagoga Paula Rocha (Consultoria Criativa, Bauru). Os professores tutores foram desafiados a pensar em situações problemas que abordam o autoconhecimento, a comunicação, o respeito, a flexibilidade e a empatia.

**Imagem 1.** Jogo Original – Formação de Equipe



**Fonte:** Foto feita pelas estagiárias

Etapas do Jogo				
1º	2º	3º	4º	5º
Autoconhecimento	Respeito	Flexibilidade	Comunicação	Empatia
Estrutura e Momentos do Jogo				
1. Apresentação da temática com uma frase de reflexão. 2. Perguntas disparadoras: “Me sinto respeitado(a) quando...”, “Respeitar é o mesmo que concordar?” 3. Perguntas situacionais: “Conte uma situação que você tenha agido com respeito com um colega de trabalho”. 4. Castas-Desafio: Apresentação de uma situação-problema para que a equipe de jogadores discuta e chegue a um consenso.				

No primeiro grupo, realizado com o curso de Meteorologia, participaram três professores. No curso de Física, oito professores participaram da realização desta oficina, sendo um dos docentes novo no grupo de tutores. Ambos os encontros levaram aproximadamente quatro horas de duração. O princípio geral da atividade foi a da participação coletiva.

Orientação Inicial
Esta é uma atividade cooperativa, na qual todos(as) participarão a partir do diálogo coletivo dos desafios propostos. O propósito da atividade é a de realizá-la <i>com</i> os outros e não <i>contra</i> os outros.



Através do jogo, os participantes puderam compartilhar e expressar tanto experiências pessoais, quanto relacionadas às equipes de trabalho, a identificar suas principais dificuldades quando em grupo e, também, suas potencialidades. Importante lembrar que todos os aspectos discutidos eram pauta de reflexão para o processo de tutoria, tanto em relação à equipe de docentes, quanto em relação aos alunos.

Outra reflexão importante realizada pelos docentes vivenciada na oficina foi a de que, assim como eles, os alunos e tutorados também vinham para a universidade com suas histórias de vida, potencialidades, dificuldades e desafios. Muitos docentes pontuaram a vinda para a Universidade e o início da carreira acadêmica como um momento impactante e decisivo em suas vidas, pessoal e profissionalmente. A partir desta informação proeminente no grupo, pudemos sensibilizá-los sobre o quanto o ingresso na universidade pode ser impactante também para os alunos ingressantes; todas estas mudanças, necessidades de adaptação e histórias de vida muitas vezes surtem reflexos no desempenho dos alunos e isto deve ser reconhecido e, inclusive, debatidos nos grupos de tutoria.

Aspectos relacionados a relatos de vivências e histórias pessoais foram compartilhadas entre o grupo, contribuindo, com a intervenção das facilitadoras, para o exercício da auto-observação dos tutores. Além disso, esta experiência contribuiu para o exercício de escuta e de observação do outro: esperar o outro falar, escutar atentamente, comunicar-se de forma assertiva e demonstrar empatia são habilidades consideradas importantes para a tutoria e que puderam ser exercitadas nesta atividade.

A realização deste encontro obteve excelente avaliação entre os docentes participantes em ambos os grupos.

## Discussão e considerações finais

O programa de tutoria compreendeu uma ação promovida a partir do Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas Profa. Adriana Chaves (IEP-UNESP), realizado através do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho do curso de Psicologia da UNESP *campus* de Bauru.

O processo de realização desta experiência de trabalho constituiu-se como uma ação-piloto, com o intuito de implementação inicial nos cursos de Física e Meteorologia do *campus* da UNESP Bauru com o objetivo de atenuar as demandas relacionadas aos primeiros anos de curso e, indiretamente, proporcionar uma maior integração dos ingressantes ao curso, promovendo a permanência dos estudantes na Graduação. No entanto, o trabalho realizado foi elaborado e realizado para além dos objetivos iniciais relacionados à permanência dos alunos ingressantes nos cursos, considerando que este aspecto seria consequência do trabalho e não a sua finalidade.

Por fim, o papel do Psicólogo na formação docente e no desenvolvimento dos professores tutores demonstrou-se essencial em todo o processo. Questões relativas ao ouvir, falar, estar sensível e estar disponível ao diferente, às limitações e às potencialidades tanto dos próprios alunos tutorados, como aos colegas tutores dentro da equipe tornaram-se pontos de debate durante a formação. Além disso, aspectos relacionados ao aprender e ao ensinar, à promoção e desenvolvimento de ferramentas e condições metodológicas de desenvolvimento e ensino foram fundamentais e, também, aspectos solicitados enquanto saberes das psicólogas envolvidas.

Como vimos, a experiência relatada compreendeu um piloto, ou seja, um projeto e sua implementação inicial. A perspectiva é a de

que o programa de tutoria iniciado e implementado continue em atividade nos cursos de Física e Meteorologia, de modo a tornar-se, ano a ano, uma cultura nestes cursos. Para o próximo ano, há a perspectiva de que a apresentação da tutoria e distribuição dos tutores e tutorados seja realizada no ato da matrícula e iniciada já na primeira semana, constituindo-se como uma possibilidade de ação futura para o estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

## Referências

ARGÜIS, R. O. *et al.* **Tutoria:** com a palavra, o aluno. Porto Alegre: Artmed, 2002.

KLUG, M. A.; PERALTA, N. S. Students and tutors' perceptions of the use and functioning of university tutoring. **Revista Electrónica Educare**, v. 23, n. 1, p. 1-23. 2019. <https://doi.org/10.15359/ree.23-1.16>.

ALBANAES, P.; SOARES, F. M. S.; BARDAGI, M. P. Programas de tutoría y mentoría en universidades brasileñas: un estudio bibliométrico. **Revista de Psicología**, v. 33, n. 1, p. 21-56, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3cxOsyA>. Acesso em: 05 nov. 2019.

FERNANDEZ, M.; BARBAGALLO, L. Tutoría académica: otra forma de enseñanza. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 47, n. 166, p. 1314-1324, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/35XvvCk>. Acesso em: 05 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/198053144525>

GEIB, L. T. C. *et al.* A tutoria acadêmica no contexto histórico da educação. **Rev. bras. enferm.**, Brasília, v. 60, n. 2, p. 217-220, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2Luq7gA>. Acesso em: 05 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672007000200017>

NONO, M. A.; MIZUKAMI, M. G. N. Casos de ensino e processos de aprendizagem profissional docente. **Rev. Bras. Est. Pedag.**, Brasília, v. 83, n. 203/204/205, p. 72-84, 2002.

<https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.83i203-04-05.906>

MIZUKAMI, M. da G. N. Aprendizagem da docência: algumas contribuições de L. S. Shulman. **Educação (UFSM)**, Santa Maria, p. 33-50, out. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/3838>. Acesso em: 05 nov. 2019.

Orientação  
Profissional  
com jovem  
pré-vestibulando:  
um olhar a partir  
da análise do  
comportamento

Isabella Carvalho de Oliveira  
Hugo Ferrari Cardoso

## Introdução

A Orientação Profissional (OP) é um campo de atuação que teve suas origens na Europa (início do século XX) e, de acordo com Sparta (2003), tinha como objetivo principal identificar aqueles trabalhadores que corriam risco de acidentes no ambiente de trabalho, por estarem inaptos a algumas atividades. No Brasil, o marco de criação da OP foi em 1924, com a criação do Serviço de Seleção e Orientação Profissional para os alunos do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. A partir de então, tanto no contexto internacional, como no Brasil, a OP, passou a se desenvolver como área de conhecimento, com práticas ligadas à construção de projetos de vidas e carreiras para os mais diversos públicos.

De acordo com Almeida e Pinho (2008), a OP tem por finalidade proporcionar ao orientando (adolescentes, em grande parte das vezes) uma reflexão a respeito do que está por trás da escolha a ser feita. Em outras palavras, realizar a escolha por uma profissão ou curso (profissionalizante, técnico e/ou superior) implica um processo de tomada de consciência de si mesmo e das variáveis que podem influenciar essa escolha.

É preciso considerar, ainda, as especificidades desse jovem que faz uma primeira escolha profissional, por exemplo, olhando para as questões envolvidas na adolescência. Essa fase é marcada por uma transição do mundo infantil, sem responsabilidades, para o mundo adulto, com responsabilidades, tomadas de decisões e escolhas. Alguns autores (SILVA; SOARES, 2001) colocam a OP como um facilitador para essa transição do mundo infantil para o mundo adulto, por meio dos três tópicos básicos propostos por Soares (1993 apud SILVA; SOARES, 2001): conhecimento de si mesmo, conhecimento das profissões e a escolha propriamente dita.

Esses três objetivos podem ser atingidos por meio da análise funcional, método utilizado pela Análise do Comportamento que auxilia no processo de orientação profissional, pois permite 1) levar o indivíduo a discriminar as variáveis destes diferentes contextos de controle às quais seus comportamentos de escolher e de decidir estão expostos; 2) proporcionar informação relevante sobre as profissões de interesse, discutindo compatibilidades e perspectivas; e 3) aumentar a probabilidade de ocorrência de comportamentos relacionados à escolha e/ou à tomada de decisão. (MOURA E SILVEIRA, 2002).

Torna-se importante destacar aqui com o que trabalha a Análise do Comportamento e como esta orientou o presente trabalho. A Análise do Comportamento entende que todas as ações, pensamentos e sentimentos de um indivíduo são comportamentos, tendo todos eles uma função e dependerem da história de vida do indivíduo e das contingências atuais às quais o mesmo está exposto (SKINNER, 1993 apud IVATIUK; AMARAL, 2004). Dessa forma, Ivatiuk e Amaral (2004, p. 22) destacam que:

[...] o profissional que optasse por trabalhar com a temática da OP precisaria auxiliar o ato da escolha da profissão, mas também deveria ensinar o indivíduo a discriminar que sua escolha poderia ser feita a partir de condições anteriormente vividas (história de contingências). Ajudaria a pessoa a compreender que uma escolha por esta ou aquela profissão (resposta) estaria ligada diretamente com os comportamentos posteriores em relação à escolha e ao exercício de uma profissão (conseqüentes). Portanto, para a Análise do Comportamento, a OP, além de auxiliar na escolha da profissão, é uma forma de ensinar os indivíduos a fazer análises funcionais do seu próprio comportamento.

## Objetivos

O presente capítulo traz o relato de uma prática em orientação profissional sob forma de estágio supervisionado. Alguns objetivos dessa prática foram: 1) proporcionar informações a respeito das profissões e das possibilidades de atuações profissionais; 2) possibilitar reflexões que levassem ao autoconhecimento de seus gostos, interesses, preferências, bem como das variáveis que influenciavam o processo de escolha profissional.

## Método

### Participante

A intervenção foi realizada com um jovem de 17 anos (L.), aluno de escola pública e de um cursinho pré-vestibular popular de uma cidade do interior do estado de São Paulo. O participante chegou à orientação profissional após participar de uma oficina oferecida por uma turma de estágio supervisionado em orientação profissional do curso de psicologia de uma universidade estadual, e após o mesmo demonstrar interesse em atendimento individual na clínica escola.

### Procedimentos

A intervenção foi realizada de agosto de 2019, e teve duração de oito encontros. Os atendimentos tiveram duração de cinquenta minutos e foram realizados semanalmente. Esses atendimentos foram realizados em uma sala de uma clínica escola de uma universidade estadual do interior paulista e foram conduzidos por uma estagiária do curso de psicologia.



## Planejamento dos encontros

Encontro	Atividades/ Procedimentos	Objetivos
<b>1º Encontro</b>	Preenchimento da ficha de triagem  Entrevista semiestruturada	Apresentar o processo de Orientação Profissional;  Identificar pensamentos e sentimentos do orientando em relação à escolha profissional.
<b>2º Encontro</b>	Curtigrama  Técnica "Significado do vestibular"	Identificar interesses em atividades e promover autoconhecimento em relação ao seu cotidiano e sua relação com os cursos que pensa em fazer;  Identificar que relação estabelece com o vestibular.
<b>3º Encontro</b>	Aplicação do teste psicológico Avaliação de Interesses Profissionais (AIP)	Identificar áreas de maior interesse do orientando;  Apresentar atividades exercidas por diferentes profissionais.
<b>4º Encontro</b>	Atividade adaptada a partir do caderno de aplicação do AIP	Associar atividades profissionais a profissões e discutir diferenças entre cursos.
<b>5º Encontro</b>	Análise das descrições de atividades exercidas por diferentes profissionais pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)	Identificar congruências entre os cursos pretendidos a fim de discriminar quais aspectos são de seu interesse
<b>6º Encontro</b>	Atividade de descrição dos prós e contras de cada escolha	Diminuir ansiedade a respeito do vestibular;  Avaliar a adequação de autorregras a respeito do futuro;  Pensar nas consequências das possíveis escolhas.

<b>7º Encontro</b>	Discussão por meio de perguntas norteadoras: Quem é você hoje e o que você faz? Quem você quer ser e fazer no futuro? O que precisa para chegar lá? O que já condiz com você hoje? O que precisa mudar?	Investigar demandas para o processo; Encaminhar para alta; Trabalhar visão de si e de futuro.
<b>8º Encontro</b>	<i>Feedback</i> e finalização do processo de OP	Entrevista semiestruturada.

## Resultados e discussões

### Primeiro encontro

Por se tratar de uma clínica escola, todos que passam por atendimento precisam ter um cadastro, realizado por meio de uma ficha de triagem. Sendo assim, o primeiro encontro foi destinado a preencher essa ficha de triagem, o que já possibilitou coletar algumas informações importantes a respeito do indivíduo, tais como, idade, escolaridade, relações familiares, entre outras. Quando questionado pela orientadora a falar um pouco sobre si, o jovem relatou ter 17 anos e ser uma pessoa que prioriza bastante as amizades e sua família.

Foi investigada a relação com a família e o jovem disse ser muito boa. Disse ainda que todas as vezes que ele cogitou prestar o exame vestibular para determinado curso a família o apoiou. Ele mencionou os cursos que pensava em prestar, sendo eles Química ou Educação Física em uma universidade pública da cidade onde mora, Fisioterapia e Arquitetura em universidades particulares na cidade onde mora e Medicina em uma cidade que fica cerca de

duas horas de distância da cidade onde mora. Logo nesse primeiro encontro, a orientadora buscou investigar as possíveis motivações para prestar esses cursos e L. relatou ter bastante interesse na área da saúde por ter influência de um irmão que é enfermeiro.

Outras questões familiares apareceram, como o fato de parte da família ser vista por L. como preconceituosa e muito religiosa, e julgar tudo o que ele faz, o que o tornou distante destes. L. relatou como uma motivação entrar na universidade pública o fato de que isso iria fazer a família ter uma visão diferente dele, assim como de seu irmão, que foi o primeiro da família a entrar em uma universidade pública.

## Segundo encontro

Neste encontro, foram realizadas duas atividades. Na primeira, o curtigrama, L. foi orientado a escrever nos quadrantes “gosto e faço”, “gosto e não faço”, “não faço e gosto”, “não faço e não gosto” quantas coisas quisesse, sem se preocupar com o tempo. Ao final, foi realizada uma discussão, mediada pela facilitadora, a respeito das coisas que ele escreveu, como se relacionavam com a profissão, além de perguntas do tipo “por que você acha que tem muitas coisas que você não gosta e não faz?”, a fim de fazer L. discriminar como se relaciona com as suas atividades no seu cotidiano, quais são os motivos pelos quais tem essas relações, etc. Algo que chamou a atenção nessa atividade e que elencado como “não gosto e faço” foi “ficar em Bauru”. Isso possibilitou uma discussão a respeito das motivações do orientando a não mudar de cidade para fazer faculdade, pois ele reconheceu ser muito apegado à mãe e ao irmão, e um desejo de não deixar a mãe sozinha.

Em seguida, foi realizada a técnica “significado do vestibular”, por meio da qual buscou-se identificar sob controle de quais estímulos L. estava frente a essa prova e essa escolha. Foi pedido

que L. escrevesse em uma folha as três primeiras palavras que vinham à cabeça quando pensava em vestibular. As palavras escritas foram “nota”, “universidade” e “amizade”. A partir de uma discussão a respeito dessas palavras, foi possível identificar que L. se considerava muito inseguro para a prova da universidade pública de sua cidade, que ele gostaria de ir para uma universidade já conhecida por ele, no caso, essa universidade pública onde ele participa do cursinho popular. Além disso, L. relatou que gostaria de ir para a universidade junto com algum amigo, que ele não gosta de fazer as coisas sozinho e sempre busca alguém. Foi discutido, então, os fatores importantes para se fazer uma escolha, e chegou-se à conclusão de que fazer uma escolha por ter algum amigo que também a fez não é uma boa estratégia.

### Terceiro encontro

Neste encontro foi aplicado o instrumento Avaliação de Interesses Profissionais (AIP). Por se tratar de um instrumento que leva certo tempo para aplicação, basicamente a sessão inteira foi destinada para isso, tendo sido possível fazer apenas uma breve conversa a respeito das datas de inscrição para os vestibulares e sobre uma dificuldade que o orientando estava apresentando de conseguir distinguir química (sua principal opção) de engenharia química. A orientadora passou como tarefa de casa que ele pesquisasse a diferença e trouxesse para discussão no próximo encontro.

### Quarto encontro

Foi realizada uma atividade a partir do caderno de aplicação do AIP, em que foi pedido que o orientando olhasse cada item e avaliasse se seria possível encaixá-los como atividade de alguma das profissões que ele estava considerando: Química, Fisioterapia, Educação Física, Medicina, Arquitetura, e outras que surgiram como

opção para o orientando na hora, que foram: Odontologia, Farmácia e Direito. Além disso, a orientadora fez uma leitura do manual do AIP sobre alguns cursos que o orientando estava em dúvida, oferecendo para ele informações profissionais. Uma das discussões foi a respeito da diferença de Engenharia Química e Química, que havia sido trazida como uma dúvida no encontro anterior e que o orientando disse não ter conseguido sanar sozinho em casa. Ao ver a diferença entre os cursos, L. conseguiu discriminar ter maior interesse por Química.

Neste encontro, L. disse ter muito interesse por Fisioterapia, que é um curso que ele já havia pesquisado muito sobre. L. mencionou nesse encontro a grande necessidade de entrar na faculdade direto, de não passar por mais um ano de cursinho, pois já planejou a vida toda dessa forma e por ter medo de ficar parado e não estudar. A orientadora decidiu por retomar o assunto no encontro seguinte, uma vez identificada que era uma regra forte que o orientando estava seguindo e que estava gerando ansiedade, por estar considerando o vestibular desse ano como uma chance única.

### Quinto encontro

A orientadora levou neste encontro mais algumas informações a respeito do curso de Química, como nota de corte no vestibular e diferença entre bacharelado e licenciatura. O orientando trouxe a questão de o curso de Fisioterapia ser fora da cidade onde mora, e relatou estar reconsiderando essa questão. A orientadora retomou o assunto do encontro anterior, a respeito de esperar um ano caso não consiga entrar na universidade pública ou fazer uma particular, L. diz que faria uma particular, pois se ficasse parado não iria estudar e perderia a chance. A orientadora faz perguntas que fazem L. identificar que essa é uma regra que não exatamente descreve a contingência presente, pois caso ele não entrasse na faculdade neste ano, ele estudaria no próximo ano, por ser uma pessoa com

hábitos de dedicação aos estudos. Foi possível conversar também sobre outras questões que envolviam esse receio de não passar na faculdade agora. Esse é um rótulo dado às pessoas que fazem cursinho e não trabalham e que foi identificado pelo orientando: a sociedade vê como folgados aqueles que “só” estudam.

Nesse encontro foi possível ainda quebrar algumas regras que L. carregava consigo, como essa questão de precisar entrar na faculdade, pois é alguém que não iria estudar depois. E outra que diz respeito a uma crença de que precisaria entrar na faculdade esse ano, pois seus amigos iriam entrar e ele ficaria para trás sozinho caso não entrasse. Foi discutida com ele a questão de que não se sabe se os amigos também conseguirão entrar na faculdade. A orientadora optou por dar seguimento a essas discussões no encontro seguinte, novamente.

## Sexto encontro

A fim de identificar melhor as consequências envolvidas nas escolhas e nos possíveis caminhos a serem tomados, a orientadora pediu que L. escrevesse os pontos positivos e negativos de duas situações: esperar um ano para tentar novamente a universidade pública e entrar em uma universidade particular direto. Alguns pontos destacados foram a pressão que a família exerceria caso ele ficasse em casa estudando, bem como a obrigação que sentiria de trabalhar nessa situação, mas por outro lado uma possibilidade de pensar mais na escolha e ter maiores chances de conseguir entrar em algum curso como medicina. Em relação a fazer a universidade particular, foi destacado o valor da mensalidade, que traria algumas dificuldades financeiras.

Em seguida, foi pedido que o orientando pensasse também nos pontos negativos e positivos dos cursos de Fisioterapia e Química, que foram elencados por ele, ao longo do processo de OP, como as

principais escolhas. Alguns pontos foram discutidos no encontro, como o mercado de trabalho das duas áreas. L. identificou mais aspectos negativos na Química do que na Fisioterapia, e os pontos positivos se equilibraram nas duas. Como o tempo para discussão ficou curto, foi pedido que o orientando pensasse um pouco mais nessas duas opções, em casa, e trouxesse novamente para discussão no encontro seguinte.

## Sétimo encontro

Neste encontro, L. traz a discussão a respeito dos pontos negativos e positivos de cada curso. Ele identifica que Química tem mais pontos negativos do que a Fisioterapia, mas que ambos ainda são uma opção para ele, pois em relação à Fisioterapia ele hoje considera a possibilidade de ir para uma universidade pública em outra cidade, além de ter deixado de se preocupar tanto com a questão de trabalhar no ano seguinte, o que dificultaria o tempo de estudo para o próximo vestibular. Neste encontro uma nova opção de curso surgiu, a Medicina veterinária, pois L. participou de uma feira de profissões de uma universidade particular e identificou interesse por esse curso.

No entanto, uma grande questão a respeito dessa opção é o “trote” que ocorre nesta universidade. A orientadora discutiu estratégias de enfrentamento com o orientando, bem como o peso que a experiência do trote tem para sua escolha. Neste encontro foi possível encaminhar o orientando para um processo de alta, tendo sido combinado apenas mais um atendimento para que fosse possível discutir os prós e contras da Medicina veterinária. A orientadora manejou o sétimo encontro de forma a já fazer um fechamento, levando em consideração uma autoavaliação do orientando, por meio das perguntas: “Quem é você hoje e o que você faz? Quem você quer ser e fazer no futuro? O que precisa para chegar lá? O que já condiz com você hoje? O que precisa mudar?”.

Por meio dessas questões, foi possível identificar que L. desenvolveu um repertório de autoconhecimento, tornando possível ponderar as escolhas pensando nas possíveis consequências e em como essas consequências o aproximam ou distanciam de seus objetivos de vida.

## Oitavo encontro

O último encontro pautou-se no processo de devolutivas, tanto por parte do orientando, como pela facilitadora. Foi possível constatar que o processo contribuiu para que o orientando pudesse ter maior clareza a respeito de elementos de autoconhecimento, bem como seus interesses vinculados aos cursos de ensino superior pretendidos. Ao mesmo tempo, diversas questões pessoais (como financeiras e familiares, por exemplo) foram discutidas e refletidas pelo orientando, fazendo com que o mesmo pudesse ter maior clareza em relação aos fatores que influenciavam suas escolhas.

## Considerações finais

A prática de estágio foi importante tanto para o orientando como para a estagiária. Pelos argumentos já expostos, o orientando teve grande crescimento no que tange ao amadurecimento de sua escolha profissional. Quanto à estagiária, facilitar tal processo de OP fez com que a mesma evoluísse em seu processo de condução dos encontros, tomada de decisão quanto às práticas em OP, bem como elaboração das sessões, tendo em vista a demanda trazida pelo orientando.



## Referências

ALMEIDA, M. E. G. G. D.; PINHO, L. V. D. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, v. 20, n. 2, p. 173-184, 2008.

IVATIUK, A. L.; AMARAL, V. L. A. R. D. Algumas propostas da análise do comportamento para orientação profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 2, p. 21-29, 2004.

MOURA, C. B.; SILVEIRA, J. M. Orientação Vocacional sob o enfoque da análise do comportamento: avaliação de uma experiência. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 68-69, 2002.

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

SPARTA, M. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. **Rev. bras. orientac. Prof.**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2003.

Relato de  
experiência  
de estágio em  
Aconselhamento  
de Carreira:  
refletindo sobre  
projetos de vida e  
carreira

Fernanda Santos de Souza

Deborah Placeres de Araujo

Hugo Ferrari Cardoso

## Introdução

A centralidade do trabalho na vida dos indivíduos se deve ao fato de ocupar parte significativa do tempo de vida na sociabilidade contemporânea. A Orientação Profissional (OP), campo que coloca em foco essa centralidade e seus desdobramentos na vida de cada indivíduo, acompanhou as transformações do mundo do trabalho concomitantemente às mudanças de sua própria prática exigidas por cada contexto histórico.

A OP, de modo geral, remete ao trabalho do psicólogo como facilitador em circunstâncias de planejamento profissional, no qual procura auxiliar o indivíduo no processo de desenvolvimento e tomada de decisões, dando vazão para a abordagem de noções fortemente emparelhadas com o trabalho (FABRIS *et al.*, 2017). Além de ser o meio para a satisfação das necessidades pessoais, o trabalho também exerce grande papel na elaboração da autoestima, das próprias potencialidades e de sentimentos de participação na sociedade (VIAPIANA; GOMES; ALBUQUERQUE, 2018). Conforme Bardagi, Arteche e Neiva-Silva (2005), estes elementos caracterizam a formação de autoconhecimento, e enfatizam a responsabilidade do orientando como sendo o sujeito de sua própria decisão.

No Brasil, no que diz respeito à prática em OP, para além de uma abordagem tradicional pautada pelos testes psicométricos, o principal referencial é o trabalho do psicólogo argentino Bohoslavsky (1977), cuja proposição fundamental, denominada estratégia clínica, sugere uma modalidade de OP em que o sujeito da escolha é visto como ativo. O autor considera que o sujeito, para definir sua escolha profissional, deve fazê-la sobretudo privilegiando a ação reflexiva, a partir de elementos de sua subjetividade.

No cenário atual, a demanda por orientação no processo de re-escolha tem sido cada vez maior, e pode se dever aos avanços

da tecnologia, à flexibilização do trabalho e à globalização da economia, e ainda à insatisfação com a formação profissional conquistada ou almejada implicada nesse contexto (MARQUES, 2007). Compreende-se a reorientação profissional (modalidade atendida por meio de aconselhamento de carreira) como um atendimento diferenciado da orientação profissional, atingindo aquelas pessoas com experiência anterior na universidade ou no mundo do trabalho, e que procuram estabelecer direções que não necessariamente refletem as decisões feitas até então (MOURA; MENEZES, 2004).

Dentre possíveis particularidades de uma intervenção de reorientação profissional cita-se trabalhar a vivência no desemprego da profissão, sentimentos experimentados e as mudanças implicadas. De acordo com Lucchiari (1997, p. 87), o trabalho de reorientação pode propor “uma integração da identidade vocacional-profissional com a história pessoal e familiar da pessoa”, com vistas à prevenção da saúde mental, à medida que o seu novo trabalho é planejado para ser, acima de tudo, uma fonte de prazer.

Nesse plano, uma intervenção poderia valer-se do aprofundamento na questão da identidade vocacional no sentido proposto por Bohoslavsky (1983). Segundo ele “a identidade vocacional expressa as variáveis de tipo afetivo-motivacional, enquanto a identidade profissional mostra o produto da ação do contexto sócio-cultural sobre aquela” (BOHOSLAVSKY, 1983, p. 61).

Em convergência com esta afirmativa, demarca-se como fundamental debruçar-se sobre o significado de escolhas anteriores. O presente capítulo trata de um relato de experiência acerca de um processo de orientação profissional de caráter individual voltado para demandas de reorientação, conforme detalhado a seguir. Para além da busca pela consolidação de novas escolhas, preconizou-se lançar luz aos recursos e motivações aos quais a orientanda

recorre em sua trajetória, e que implicam a tomada de decisões no âmbito profissional.

## Objetivos

A orientação no caso em questão visou auxiliar a pessoa a rever o caminho já percorrido, com intuito geral de encontrar uma opção mais compatível com os próprios anseios. Para tal, fez-se necessário a análise das escolhas feitas em sua trajetória, seus critérios e influências, bem como conhecer os motivos dessa insatisfação.

Como objetivos específicos, coube gerar condições para a compreensão (e a devida busca ativa pela compreensão) das relações existentes entre as diferentes ocupações vivenciadas pela pessoa e seus aspectos psicológicos, a fim de preservar a unidade e a integridade de sua identidade pessoal; e evidenciar capacidades pessoais.

## Método

### Participantes

O caso aqui relatado foi uma experiência de aconselhamento de carreira individual. Rita (nome fictício) é uma mulher de 33 anos e buscou o serviço de orientação desejando fazer uma nova escolha profissional, em suas palavras, “uma mudança em sua vida”. Dedicou-se por muitos anos ao estudo da Engenharia – cursou Engenharia Química e realizou um mestrado em Engenharia de Produção –, porém sentia-se desamparada e desinteressada pela área.

A pressão familiar foi um fator central na motivação de sua escolha inicial e gostaria de escolher algo que verdadeiramente lhe interessasse. A experiência profissional relatada por Rita era vasta, no entanto, dispersa. Não obteve oportunidades de trabalho em sua

área de formação e investiu em outras possibilidades de trabalho não relacionadas. Além do desejo pela nova escolha, mostrou-se importante para Rita inserir-se no mercado de trabalho e tornar-se financeiramente independente de seu companheiro.

## Procedimentos

Os atendimentos tiveram início no dia 24 de maio de 2019 com a duração de 21 encontros, sendo todos alocados no Centro de Psicologia Aplicada (CPA) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) no interior paulista. Os encontros tiveram, em média, duração de uma hora e foram realizados semanalmente. O processo de OP foi conduzido por uma estagiária do último ano da graduação em Psicologia e supervisionado por um docente da área.

## Planejamento dos encontros

Encontro	Atividade	Objetivos
1º encontro	Apresentação da estagiária e da Orientação Profissional	Explicar a configuração de uma orientação profissional, assim como esclarecer possíveis dúvidas.
	Preenchimento da ficha de triagem	Exigência regulamentada pelo CPA (Centro de Psicologia Aplicada).
	Conhecer a orientanda	Elencar as demandas iniciais e seus objetivos a respeito do processo de Orientação Profissional.
2º encontro	Prosseguir com a coleta de informações sobre sua vida profissional	Conhecer mais detalhadamente sua trajetória profissional e acadêmica.

<b>3º encontro</b>	Reflexão sobre as perguntas “A partir da minha formação eu posso:” e “Com Pedagogia, o que posso fazer?”.	Provocar a reflexão de Rita sobre possibilidades reais de atuação, assim como quais seriam as possibilidades de trabalho que a permitiram utilizar-se de sua formação acadêmica em Engenharia.
<b>4º encontro</b>	Discussão sobre metas pessoais e profissionais a curto, médio e longo prazo e os passos necessários para alcançá-las.	Promover a reflexão de Rita sobre suas metas de vida, tanto pessoais quanto profissionais e abordar sua ansiedade e expectativas diante do futuro.
<b>5º encontro</b>	Busca por informações profissionais sobre a perícia química.	Disponibilizar para Rita o tempo e espaço para dedicar-se à pesquisa de informações profissionais sobre a perícia química, assim como sanar algumas das dúvidas sobre a profissão.
<b>6º, 7º e 8º encontro</b>	Elaboração de um novo currículo para Rita.	Alterar o currículo de Rita para melhor atender suas demandas atuais de trabalho.
<b>9º a 13º encontro</b>	Elaboração de uma cartilha profissional sobre perícia química.	Promover o conhecimento sobre a área profissional e produzir material de divulgação do trabalho na perícia.
<b>14º encontro</b>	Psicodrama de antecipação profissional (simulação de entrevista de emprego).	Conduzir um psicodrama de antecipação profissional, de modo a fornecer a Rita preparo e estratégias de enfrentamento para contextos similares de avaliação.
<b>15º encontro</b>	Conversa sobre processos seletivos.	Investigar sobre as experiências passadas de Rita com processos seletivos e entrevistas.
<b>16º encontro</b>	Acolhimento.	Acolher suas queixas e angústias a partir do diálogo.
<b>17º encontro</b>	Técnica da “Figura Humana”	Abordar aspectos do autoconhecimento de Rita, sobre seus planos futuros e passos necessários.

<b>18° encontro</b>	Acolhimento.	Acolher suas queixas e angústias a partir do diálogo.
<b>19° encontro</b>	Frases para completar sobre a família (versão adaptada).	Promover uma autorreflexão e uma discussão sobre aspectos familiares, como a influência da família em suas escolhas profissionais.
<b>20° encontro</b>	Discussão sobre a trajetória de sua vida profissional e sobre a trajetória traçada ao longo do processo de orientação profissional.	Observar a fluidez e constantes mudanças características das trajetórias. Identificar a partir de uma linha do tempo as escolhas profissionais em cada período e suas principais influências.
<b>21° encontro</b>	Devolutivas e encerramento	Discutir sobre a trajetória do processo de orientação, assim como realizar um resgate de sua história pessoal. Promover a escuta de considerações sobre o processo e o encerramento.

## Resultados e discussões

### Primeiro encontro

No primeiro encontro foi realizada a apresentação da estagiária e da Orientação Profissional, enquanto uma prática psicológica voltada para o autoconhecimento e a satisfação profissional. Foi dado o enfoque da OP a partir de três pilares principais: o autoconhecimento, a informação profissional e a escolha. Enfatizando o papel da OP enquanto facilitador do momento da escolha profissional, assessoramos o indivíduo na sua tomada de decisão, no entanto, reforçamos a posição do orientando como sujeito de sua própria decisão (CONSERVA JÚNIOR; ANDRADE, 2013). Além disso, como uma exigência conforme o regulamento do Centro de Psicologia Aplicada (CPA), foi realizada uma entrevista inicial e preenchida a ficha de triagem do caso, que reúne informações pessoais, de contato e os motivos da procura pelo serviço.



## Segundo encontro

No segundo encontro prosseguimos com a coleta de informações sobre sua trajetória pessoal e profissional. Utilizando o diálogo como ferramenta, objetivamos levantar suas demandas e dificuldades atuais. Além disso, fortalecer nosso vínculo a partir de um diálogo mais espontâneo do que no encontro anterior, que dependia do preenchimento da ficha de triagem. Foi possível perceber que a valorização de um ambiente confortável proporcionou maior confiança de Rita em compartilhar e discutir suas questões pessoais e profissionais.

## Terceiro encontro

Para o terceiro encontro, além do diálogo como ferramenta principal, a sessão teve como método perguntas provocativas. Em uma folha de papel dispomos os escritos “A partir da minha formação eu posso:” e em outra folha “Com Pedagogia, o que posso fazer?”. O objetivo era de que, inicialmente sozinha, Rita pudesse refletir sobre as perguntas e respondê-las nas folhas e então, compartilhar suas reflexões. Os dois primeiros encontros foram mais focados em identificar as principais queixas de Rita e as área de atuação que gostaria de investir profissionalmente. Ainda na primeira sessão, comentou sobre seu interesse pela área da Pedagogia e sobre suas experiências como professora particular. No entanto, também compartilhou a angústia de dar início a estudos completamente novos, uma vez que já possuía uma vasta bagagem de conhecimentos na área de Engenharia e não havia tido oportunidades de colocá-los em prática. Por esse motivo, o foco do encontro foi abordar as possibilidades diante de mudanças drásticas de carreira e também, mudanças mais sutis, como o investimento na Engenharia. Ao lado das atuações possíveis, Rita assinalou as que considerava mais viáveis e/ou interessantes para si.

## Quarto encontro

No quarto encontro, demos início a uma discussão sobre o estabelecimento de metas a curto, médio e longo prazo, incluindo metas pessoais e profissionais. Possibilitar que as duas esferas da vida de Rita se encontrassem demonstrou a intrínseca relação entre elas, isto é, o planejamento de vida e carreira estão essencialmente conectados. Levando em consideração o autoconhecimento como ferramenta imprescindível para o desenrolar da Reorientação Profissional (REO) (KRAWULSKI *et al.*, 2000), promover uma discussão acerca da percepção de Rita sobre o futuro, a partir de diferentes níveis (curto, médio e longo prazo), mostrou-se fundamental na elaboração de uma narrativa de vida própria. Valorizando a tomada de decisão a partir de um sentido pessoal, o objetivo foi enfatizar a posição de Rita como sujeito de sua própria decisão, sujeito de sua própria vida.

## Quinto encontro

A Orientação Profissional pode ser definida como “qualquer estratégia concebida para ajudar um cliente a tomar e implementar decisões eficazes de carreira” (SPOKANE, 2004, p. 459). As estratégias envolvidas nesse processo giram em torno de duas questões fundamentais: o autoconhecimento e a informação profissional. Diante de qualquer possibilidade de intervenção de carreira é de suma importância que o orientando tenha conhecimentos sólidos e aprofundados sobre as diferentes áreas de estudo e de trabalho, tornando-se consciente de suas escolhas. Esse momento de exploração é primordial diante de uma tomada de decisão, que não necessariamente refere-se à escolha profissional.

O objetivo do quinto encontro foi disponibilizar para Rita o tempo e espaço para dedicar-se à pesquisa de informações

profissionais sobre a perícia química, que tem lhe interessado, assim como sanar algumas das dúvidas sobre a profissão. A ideia central do encontro, além de possibilitar o contato com diferentes informações profissionais, foi estimular sua autonomia. As dicas e recomendações de pesquisa que foram fornecidas podem ajudar-lhe a pesquisar em outras oportunidades sem depender de auxílios. Busquei apresentá-la a portais reconhecidos como o CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) e o e-MEC (portal *on-line* do Ministério da Educação), que poderiam fornecer informações de maior credibilidade. A ideia do trabalho com perícia judicial partiu de sua irmã, que é advogada. O convite foi de que juntas criassem uma empresa voltada para a área de perícias, na qual Rita se dedicaria às perícias químicas.

### **Sexto, sétimo e oitavo encontros**

Em ambos encontros, dedicamo-nos à alteração do currículo de Rita. Essa foi uma demanda trazida pela orientanda, que queixou-se de ter dificuldades em identificar quais seriam as informações mais relevantes sobre sua trajetória e como poderiam ser inseridas e organizadas em seu currículo. Apesar de manter a perícia judicial como seu plano central, gostaria de ter a segurança e a possibilidade de também investir em outras oportunidades de trabalho. Em relação aos passos iniciais na área de perícia, Rita considera de suma importância conseguir reelaborar seu currículo para torná-lo mais adequado à área de trabalho da Química, uma vez que há a necessidade de direcionar melhor as funções e experiências de trabalho ali citadas, de modo a tornar a leitura mais simples e de entendimento facilitado.

A partir da reelaboração do currículo de Rita, pudemos perceber que, apesar de não serem funções diretamente relacionadas entre si ou independentemente da formalidade ou não de suas experiências profissionais, Rita apresenta uma longa lista de experiências pessoais

e profissionais. Atuou em diversas áreas e possui as mais diversas competências. As informações todas aglomeradas da versão inicial de seu currículo dificultavam o entendimento, e expressavam pouco direcionamento ou objetivo para vagas específicas. Nesse sentido, mostrou-se necessário elaborar currículos personalizados distintos para determinadas áreas de trabalho que poderiam ser interessantes a Rita. Levando em consideração sua bagagem tanto acadêmica quanto profissional, caberia pensar em 4 eixos de possibilidades de atuação: Auxiliar administrativo, Consultoria, Perícia, Acadêmica. Além das alterações realizadas presencialmente nos encontros, foram fornecidas orientações sobre como fazê-las, visando incentivar a autonomia de Rita e sua autossuficiência, de modo a fazê-la perceber que é capaz de tomar iniciativas e decisões sozinha.

### **Nono ao décimo terceiro encontro**

Outra demanda trazida pela orientanda foi de elaborar uma cartilha informativa sobre a perícia judicial, um material que poderia ser utilizado como ferramenta de divulgação de seus serviços. Desta forma, utilizando-nos de um computador com acesso à internet dedicamo-nos à busca ativa por informações que poderiam constar nesta cartilha, assim como elaboramos um currículo que descrevia as possíveis atuações de Rita como perita: Perícia Judicial, Extrajudicial, Pré-Processual e Assistência Técnica, focada nas áreas Química, Produção, Ambiental e de Segurança do Trabalho. As informações reunidas ao longo dos encontros foram também utilizadas por Rita na composição de seu perfil para cadastro no portal do Tribunal de Justiça de São Paulo.

## Décimo quarto encontro

O principal objetivo deste encontro foi conduzir um psicodrama de antecipação profissional, de modo a fornecer a Rita preparo e estratégias de enfrentamento para contextos similares de avaliação. A técnica de psicodrama de antecipação profissional foi adaptada como uma simulação de entrevista de emprego (WEIL, 1966). A insegurança diante de processos seletivos surgiu como um fator de angústia para Rita em discussões sobre a elaboração de um currículo, e por esse motivo, um *role-playing* que dramatizasse o contexto de entrevista foi escolhido. Foram realizadas perguntas sobre sua trajetória e objetivos profissionais, assim como as habilidades e os conhecimentos que foram listados em sua cartilha sobre perícia judicial. Foi possível, a partir da simulação, apontar os pontos altos e baixos de seu desempenho, bem como orientações. De acordo com Rita, a entrevista simulada possibilitou que se sentisse mais confiante e segura de seu desempenho e habilidade de comunicação.

## Décimo quinto encontro

No décimo quinto encontro nos atemos à discussão sobre suas experiências com processos seletivos anteriores, e em relação ao processo mais recente. Rita conta que, após o encontro anterior, recebeu um convite de entrevista para o cargo de Assistente Administrativo. O entrevistador do processo impressionou-se com seu vasto currículo acadêmico e a questionou por considerá-la superqualificada para o cargo que, apesar do nome, consistia nas funções exercidas por uma recepcionista. Rita mostrou-se abalada por esse comentário e ressentiu-se por nunca ter conseguido exercer sua profissão, cogitando trabalhar em áreas completamente desconexas da sua.

Em artigo sobre o processo de re-orientação profissional, autores apontam que as pessoas desempregadas que procuravam pelo

serviço chegavam muito atrapalhadas e confusas, além de serem as que apresentavam maiores complicadores pessoais (KRAWULSKI *et al.*, 2000, p. 94):

Sob este aspecto, ficamos com algumas indagações: será que estas pessoas achavam-se atrapalhadas e confusas, em decorrência de seus complicadores pessoais ou, por estarem, naquele momento, desempregadas, sentiam-se abaladas em sua auto-estima, como resultado do processo de exclusão do mercado de trabalho?

Neste sentido, entende-se como relevante colocar em questão os anseios que atravessam – ou mesmo inibem – a organização de prioridades, bem como, posteriormente, viabilizar a discussão sobre a compreensão de que o conteúdo de um currículo pode depender do objetivo da elaboração deste.

## Décimo sexto encontro

Para o décimo sexto encontro planejamos a utilização da “Técnica da Figura Humana”, no entanto, antes que pudéssemos iniciar qualquer atividade foi possível perceber que Rita sentia-se ansiosa e incomodada. Rita compartilha que sente dificuldades em organizar seus planos futuros, pois sente-se muito ansiosa no momento. Gostaria de deixar seu emprego atual o mais rápido possível e conseguir um emprego próprio, uma renda própria, cogitando buscar vagas que não sejam em sua área de estudo. Em relação ao seu plano de dedicar-se à perícia judicial diz não sentir-se suficientemente confiante para apostar nessa mudança. Tem receio de divulgar seu trabalho e não conseguir clientes, que ninguém busque seus serviços. E além disso, queixa-se de que sua irmã, que sugeriu o trabalho com a perícia, estaria sendo extremamente controladora e invasiva, questionando-se se a escolha pela perícia seria dela ou de sua irmã. Conversamos brevemente sobre suas

expectativas em relação aos resultados iniciais dessa divulgação e sobre como em carreiras autônomas, de oferta de serviços, é necessário um tempo até que o trabalho seja bem estabelecido e conhecido na cidade. Notando a angústia e ansiedade visíveis da orientanda, consideramos mais relevante e importante acolhê-la em vez de dar prosseguimento no planejado para o encontro.

### Décimo sétimo encontro

Para o décimo sétimo encontro mantivemos o planejamento da utilização da “Técnica da Figura Humana, que consistiu em um desenho de uma figura humana sobre o qual a orientanda deveria indicar em cada uma das partes do corpo alguns aspectos sobre si. A partir de uma seta saindo da cabeça, o orientando deve escrever três pensamentos seus que nunca irão mudar; a partir da boca, uma frase que deveria ser dita e uma que foi dita e se arrependeu; do coração, três paixões; da mão esquerda um sentimento que tem para dar, e da direita um que tem para receber; do pé esquerdo uma meta, e do direito os passos necessários para alcançá-la. (Anexo 1). Após apresentar todas suas respostas, discutimos sobre a frase que deveria ser dita “Pare de me pressionar ou falar o que eu tenho que fazer” que representou um ponto de tensão em seu desenho. Diante da pergunta, Rita emociona-se ao contar sobre a relação com a sua irmã. De forma semelhante ao relato do encontro anterior, tem receio de que a “escolha” pela perícia judicial mais uma vez não tenha sido uma escolha sua e sim de sua irmã. Queixa-se de que a irmã e a mãe são pessoas controladoras e dificilmente lhe dão espaço ou oportunidade de fazer suas próprias escolhas. Emociona-se ao dizer que se sente completamente sem rumo.

A intervenção é feita focando na tomada de decisão a partir de um sentido pessoal, enfatizando a posição de Rita como sujeito de sua própria decisão, sujeito de sua própria vida. Desta forma, sua nova escolha profissional não poderia partir de um projeto familiar e sim de um projeto individual (ALMEIDA; MAGALHÃES, 2011).

## Décimo oitavo encontro

Para o décimo oitavo encontro planejamos o preenchimento de uma série de perguntas, visando promover a autorreflexão e a discussão sobre aspectos familiares, como a influência da família em suas escolhas profissionais. No entanto, mais uma vez foi possível notar que Rita sentia-se angustiada e decidimos por acolhê-la e postergar a atividade inicialmente planejada para o encontro. Rita relata ter vivenciado uma crise de ansiedade após alguns anos estável, e decidiu por este motivo buscar um atendimento psicoterapêutico. Diz que tem refletido sobre sua situação profissional e pessoal e que nunca fez algo que realmente tenha gostado. Queixa-se de que a engenharia não tenha sido uma escolha sua, e sim uma escolha de sua família que a incentivou considerando o *status* da profissão. Verbaliza que sua vivência na graduação sempre lhe desagradou muito, porém percebendo os sacrifícios financeiros de sua família para que pudesse estudar, nunca teve coragem de dizer à família que não gostava do curso. Associa seu desagrado também ao fato de nunca ter se inserido na profissão, tampouco ter conseguido manter seu estágio. Sente que “não era para ser”.

Falando sobre suas dificuldades em ouvir e respeitar seus desejos profissionais, Rita diz que sente finalmente ter se encontrado. Tem interesse em trabalhar com algo que lhe permita ajudar as pessoas e pensa que a Psicologia lhe permitirá isso. Nunca teve coragem em verbalizar à família o quanto se interessa pela Psicologia, por saber que não apoiariam sua escolha. Decidiu dedicar-se à Psicologia como seu projeto de carreira e voltará à universidade. Conversamos brevemente sobre as possíveis implicações dessa escolha em sua vida pessoal e profissional, sobre o questionamento acerca de sua disponibilidade emocional, financeira e de tempo em dedicar-se a mais cinco anos de estudo. Também discutimos a relevância de elencar motivos que respaldassem sua escolha profissional, uma



vez que caso seu único motivo para a Psicologia seja o desejo de ajudar as pessoas, não será suficiente para lhe manter em cinco anos de graduação.

A mudança dramática de planos de Rita causou grande surpresa, uma vez que seu interesse pela Psicologia nunca havia sido citado. Ao longo do processo de OP, pudemos constatar que as escolhas profissionais previamente realizadas por Rita não foram, de fato, escolhas próprias e sim, escolhas coladas nos desejos de outras pessoas (ALMEIDA; MAGALHÃES, 2011; DE ALMEIDA; MELO-SILVA, 2011). A Engenharia era um desejo de seus pais, a perícia judicial, uma escolha e cobrança de sua irmã. Apesar de considerarmos positivo o fato de Rita conseguir comunicar-se e expressar seu desejo, surge a possibilidade de que essa escolha seja influenciada por uma identificação dupla: com sua nova terapeuta e com a orientadora do processo. Tratando-se assim, possivelmente, de uma escolha precipitada e não influenciada por um real interesse pela prática profissional e sim, influenciada pelos “modelos” dessa identificação. Foi apontada para Rita a necessidade e relevância da busca por informações profissionais como uma ferramenta de familiarização e fortalecimento dos motivos de sua escolha.

## Décimo nono encontro

Conforme planejado para o encontro anterior, utilizamos como material de discussão uma série de perguntas (Anexo 2) sobre a percepção de Rita sobre sua família e sobre as influências em suas escolhas profissionais, inspiradas no “Teste das Frases Incompletas” propostas por Bohoslavsky no modelo clínico de orientação vocacional (1977). Entre as suas respostas, o ponto mais marcante foi o fato de sua família lhe cobrar bastante – algo que é interpretado por ela como uma pressão para ser perfeita. É possível perceber, a partir de suas respostas, que Rita sente rancor de sua família em relação a essas cobranças e ao desamparo diante de suas

escolhas. Muitos dos conteúdos que têm emergido nos encontros com Rita são sobre questões mais pessoais do que profissionais e ainda que sejam abordadas no processo de orientação, podem ser abordadas apenas de forma mais superficial do que seriam em um atendimento psicoterapêutico. Consideramos muito positivo o fato de Rita ter buscado uma psicoterapia, uma vez que suas demandas pessoais e profissionais misturaram-se ao longo do processo, de modo a dificultar uma cisão entre os espaços de aconselhamento de carreira e de atendimento clínico.

## Vigésimo encontro

O objetivo do encontro foi promover a discussão sobre o sentido da palavra trajetória para Rita, abordando a trajetória de sua vida profissional como um todo e a trajetória traçada ao longo do processo de orientação profissional. O material escolhido para nortear a discussão foi uma folha de papel sulfite e uma caneta, e foi dada a orientação de que criasse uma linha do tempo de suas escolhas profissionais e principais influências em cada um desses períodos. Rita dividiu sua trajetória em quatro momentos, infância, adolescência, adolescência para juventude, e juventude para vida adulta. Graficamente, representou essa trajetória em uma linha crescente e irregular. Em relação à infância apontou a Medicina como sua escolha e acredita “não ter sido influenciada pela família, mas por valores pessoais, admiração, etc.”. Na adolescência, apontou novamente a Medicina e o início dos conflitos. “O sonho de infância permanecia, mas com ele vieram as dificuldades do que era o curso e o enfrentamento da realidade da profissão. Início de busca por alternativas.”.

Em relação à transição adolescência/juventude, apontou “Desisti da Medicina e prestei cursos similares. Fiz teste vocacional e parti para a área de exatas até conseguir uma bolsa em Engenharia Química.”. Na juventude/vida adulta, Rita apontou “Auto-conhecimento

mais presente e com ele mais conflitos. Fiz mestrado e hoje estou certa de que o que eu fiz não era o que eu queria. Vontade de recomeçar pelas minhas escolhas, opiniões e sem pressão.”. Nossa conversa foi também sobre as mudanças no autoconhecimento e autoconfiança de Rita ao longo do processo de OP, sobre como, neste momento, ela parece estar mais apta e segura de suas escolhas e opiniões. Concordamos que o processo está chegando ao fim e combinamos que o próximo (e último) encontro seria dedicado à busca por informações profissionais de Psicologia, assim como ao encerramento da orientação. Apesar de não se tratar de um ambiente propriamente terapêutico, o espaço da Orientação Profissional foi muito enriquecedor para Rita. Consideramos que as discussões e questionamentos que foram levantados no processo ampliaram sua percepção sobre sua vida profissional e pessoal. Além de aumentar sua confiança e segurança em suas próprias escolhas. O término do processo foi gradual, paciente e ocorreu no momento em que a orientanda se sentiu pronta o suficiente para que ocorresse.

### **Vigésimo primeiro encontro**

O objetivo desse encontro foi auxiliar Rita na busca ativa por informações profissionais sobre a Psicologia, utilizando-nos de um computador com acesso à internet para a pesquisa. Entre as dúvidas e curiosidades de Rita, buscamos sobre as diversas áreas de atuação da Psicologia, instituições de ensino em Bauru e suas grades curriculares. Rita conta que chegou a visitar algumas instituições para informar-se sobre valores e organização do curso e que está certa de que gostaria de matricular-se no próximo ano. A partir de uma trajetória sobre o processo de orientação profissional, retomamos as mudanças e transformações de Rita, assim como seus sentimentos em relação a suas novas escolhas. Dedicamos o encontro também ao encerramento do processo e à nossa despedida.

## Considerações finais

No decorrer dos encontros relatados, os quais totalizaram 21, fez-se necessária a realização de atividades para promoção do autoconhecimento, a reflexão sobre as influências nas escolhas que se sucederam, assim como favorecer o desenvolvimento de autonomia. Essa prática foi viabilizada em função de estratégias que promoveram o conhecimento de si agregado ao conhecimento técnico das possíveis trajetórias profissionais.

Em seu processo de reorientação profissional, Rita teve como principais resultados o fortalecimento de sua autonomia – que se configura como a busca ativa por informações sobre si e o mundo que a circunda, além da confiança e convicção que deposita em suas ações e decisões. Ainda que a Psicologia não seja uma escolha a se efetivar, entendemos que Rita estará pronta para realizar novas escolhas, respeitando seus próprios desejos e interesses.

Por fim, tendo em vista a carência de material bibliográfico a respeito do trabalho com este tipo de demanda, entende-se como relevante elaborar, aplicar e avaliar novas formas de acompanhar uma transição de carreira, ou ainda, uma busca por novas áreas de atuação no mercado em constante transformação.

## Referências

ALMEIDA, M. E. G. G.; MAGALHÃES, A. S. Escolha profissional na contemporaneidade: projeto individual e projeto familiar. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 205-214, 2011.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional**: a estratégia clínica. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BOHOSLAVSKY, R. **Vocacional, Teoria, Técnica e Ideologia**. São Paulo: Cortez Editora, 1983.

CONSERVA JÚNIOR, M. S.; ANDRADE, J. M. de. O autoconhecimento e a escolha profissional. *In: Encontro Unificado – Pesquisa/Ensino/Extensão*. A construção do conhecimento no cotidiano acadêmico: práticas e reflexões. João Pessoa, 2013.

DE ALMEIDA, F. H.; MELO-SILVA, L. L. Influência dos pais no processo de escolha profissional dos filhos: uma revisão da literatura. **Psico-USF**, v. 16, n. 1, p. 75-85, 2011.

FABRIS, A. dos S.; ZINHANI, B. C.; BARÃO, B. M. G.; AMARAL, G. M. do; LISBOA, R. C.; PESSINI, M. A. Da orientação profissional à re-orientação profissional: reflexões acerca da atuação do psicólogo frente ao atual cenário de mudanças profissionais. **Akrópolis Umuarama**, v. 25, n. 1, p. 13-24, 2017.

KRAWULSKI, E.; SIQUEIRA, M. C. B.; CAETANO, S. S.; CASCAES, C. T.; SOARES, P. Re-orientação profissional, orientação e o processo de escolha: notas sobre experiências vividas. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: EDUFSC, n. 28, p. 81-99, 2000.

LUCCHIARI, D. H. S. A re-orientação profissional: apoio em época de crise. **Rev. ABOP**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 81-88, jun. 1997.

MARQUES, F. M. **Os sentidos que os estudantes do primeiro ano do curso de Administração de Empresas da PUC-SP atribuem ao seu projeto de futuro profissional**. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007 [não publicada].

MOURA, C. B.; MENEZES, M. V. Mudando de opinião: análise de um grupo de pessoas em condição de re-escolha profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 1, p. 29-45, 2004.

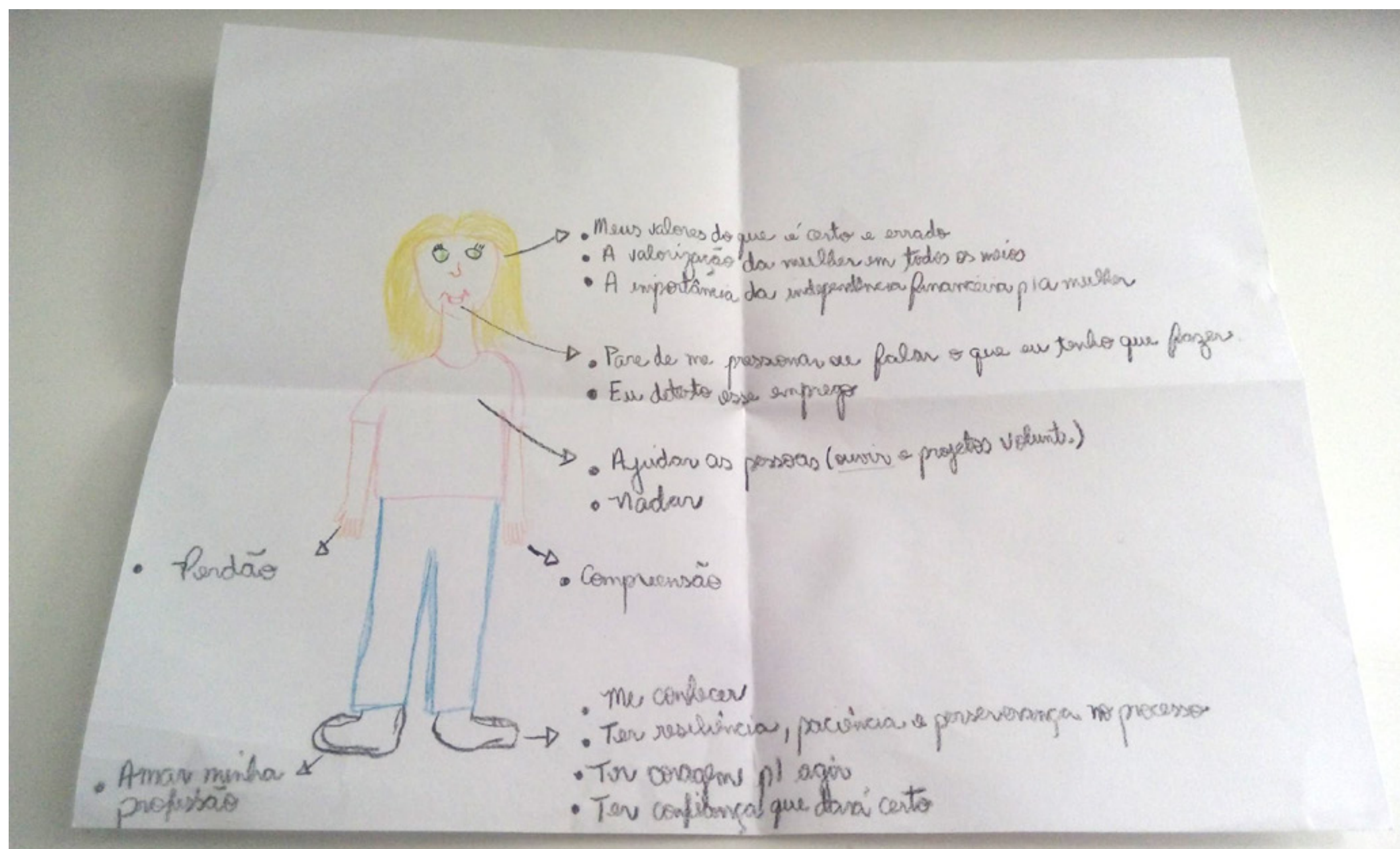
SPOKANE, A. R. Avaliação das intervenções de carreira. *In*: LEITÃO, L. M. (ed.). **Avaliação psicológica em orientação escolar e profissional**. Coimbra: Quarteto, 2004. p. 455-473.

VIAPIANA, V. N.; GOMES, R. M.; ALBUQUERQUE, G. S. C. Adoecimento psíquico na sociedade contemporânea: notas conceituais da teoria da determinação social do processo saúde-doença. **Saúde debate**, v. 42, n. spe4, p. 175-186, 2018.

WEIL, P. Psicodrama de Antecipação em Orientação Profissional. **Arquivos Brasileiros de Psicotécnica**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 51-57, jan. 1966. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpt/article/view/15158>. Acesso em: 21 nov. 2019.

## Anexos

### Anexo 1 – Técnica da Figura Humana



### Anexo 2 – Frases incompletas sobre família

Família é...

É responsável por...

Em relação à minha escolha profissional, minha família...

Minha família gostaria que eu...

Minha família não gostaria que eu...

Eu gostaria que a minha família...

Eu...

# Orientação Profissional em uma equipe de futebol feminino: possibilidades e desafios

Victor Hugo Butzloff de Abreu

Hugo Ferrari Cardoso



## Introdução

O futebol configura-se no Brasil como um fenômeno intrínseco à identidade nacional, manifestando-se no cotidiano de todos os brasileiros independente do nível de aptidão ou envolvimento no esporte. Rompendo inclusive com as fronteiras de gênero, desde sua chegada ao país em 1895, a modalidade esportiva mais popular do mundo também atraiu os olhares das mulheres, despertando a busca pelo acesso ao prazer de jogar bola e desafiando o monopólio masculino sobre a prática.

Até 1920, as mulheres figuraram apenas como espectadoras que embelezavam os espetáculos futebolísticos dos homens. No ano seguinte, ocorreram as primeiras tentativas de abertura do espaço feminino na prática do esporte, com organização de partidas próprias (PISANI, 2014). Contudo, a repressão social, culminada com a restrição jurídica do Decreto Lei 3.199 de 1940, proibiu a presença feminina nas quadras e nos gramados por 39 anos.

A fundamentação de tal coibição estava em argumentos tanto de ordem biológica – a natureza do corpo feminino seria mais frágil e, por isso, incompatível com esportes de contato físico – quanto de ordem social – haveria um prejuízo no exercício dos papéis de mãe e esposa (MOREL; SALLES, 2006). Assim, ao impedir as mulheres de praticar futebol, a sociedade valeu-se somente de mais uma das inúmeras estratégias de controle e manutenção do *status quo*, visando conservá-las no ambiente doméstico e resguardá-las para a reprodução.

Após a homologação do direito de jogar futebol profissionalmente em 1979 a partir da deliberação nº 10 do Conselho Nacional de Desportos – CND (Brasil, 1979), a década de 1980 tornou-se o marco do futebol feminino institucionalizado, com crescimento do número de equipes e de praticantes (DARIDO, 2002; MOREL; SALES, 2006).

Nos anos 90, a modalidade ganhou certo reconhecimento no país, graças a resultados expressivos em competições renomadas, como 4º lugar nas Olimpíadas de 1996 e 3º lugar no Mundial de 1999.

Superando a falta do impulsionamento de incentivos e investimentos, esperados como reconhecimento pelas conquistas internacionais, as atletas brasileiras prosseguiram ultrapassando obstáculos e obtiveram novas campanhas de destaque: 3 medalhas de ouro nos Jogos Pan-Americanos (2003, 2007 e 2015), 2 medalhas de prata nos Jogos Olímpicos (2004 e 2008) e um vice-campeonato Mundial (2007).

Ainda que tenha se tornado uma das potências do esporte nacional, o futebol feminino brasileiro continua enfrentando velhos adversários que limitam seu crescimento, como preconceitos (DARIDO, 2002; MOURA *et al.*, 2009; BORTTOLIN, 2011; PISANI, 2014; DA SILVEIRA; STIGGER, 2013; TEIXEIRA; CAMINHA, 2013; GUIRRA; ALMEIDA, 2015), ausência de reconhecimentos e incentivos (ALTMANN; REIS, 2013; NORONHA, 2016), baixa rentabilidade e uma curta temporada oficial de jogos (SALVINI; MARCHI JÚNIOR, 2016; HAAG, 2018). Em comparação com o futebol masculino, Morel e Salles (2006, p. 2) destacam alguns fatores que poderiam promover o desenvolvimento da modalidade:

Neste contexto de nítida deficiência, o trajeto histórico sugere que o crescimento do FF no Brasil depende dos mesmos fatores que intermediaram e levaram ao destaque o futebol masculino: investimentos financeiros, interesse dos meios de comunicação e de clubes que incentivem a prática, adoção de um mecanismo de incentivo pelos órgãos dirigentes (Federações e Confederações), adequação do sistema competitivo à mulher, valorização profissional das praticantes, entre outros.

Conforme apontado pela literatura, o crescimento do futebol feminino no Brasil depende de uma combinação de esforços dos clubes, Federações, Confederações, veículos de imprensa e patrocinadores. Iniciativas recentes têm contribuído para que a modalidade evolua significativamente nos próximos anos, como a exigência imposta às principais equipes do país de formarem equipes femininas, o aumento do número de competições e a expansão do calendário de jogos (FIFA, 2018; CONMEBOL, 2018; CBF, 2019; SIQUEIRA; FURTADO, 2019).

Com o fomento de novas equipes e competições de futebol feminino, estima-se um aumento exponencial do número de garotas engajadas na realização do sonho de serem jogadoras de futebol. Hoje, apesar das dificuldades ainda presentes, a profissionalização feminina na modalidade está muito mais possível do que há alguns anos. Por isso, as expectativas das federações, clubes, comissões técnicas e atletas apontam para a melhoria de todas as condições adversas que envolvem o esporte.

Assim, nessa crescente em que o futebol feminino nacional caminha para sua consolidação, mostra-se ainda mais relevante o estudo de temas intrínsecos à carreira de jogadora tendo em vista uma proposta de orientação profissional (OP). Considerando a OP como um processo de instrumentalização para futuras escolhas profissionais e de projeto de vida, esta intervenção com atletas aspirantes à profissionalização visou a conscientização dos principais fatores relacionados à modalidade, como o histórico no país, as barreiras sociais, as demandas da categoria e os recentes incentivos. Para além da prática esportiva, procurou-se também estimular o contato com outras possibilidades de realização profissional, desprendendo-a do suposto sucesso no esporte.

## Objetivo

Este capítulo trata de um relato de experiência de uma prática de OP que pretendeu instrumentalizar jovens atletas de futebol feminino para a construção de um projeto de vida e para a realização de futuras escolhas profissionais dentro ou fora do contexto esportivo. Por meio dos encontros, buscou-se promover o autoconhecimento, a socialização das vivências pessoais no esporte, a apropriação das principais características da profissão de jogadora de futebol no Brasil, o pensamento crítico acerca das dificuldades que permeiam a modalidade, a proposição de soluções para as demandas da categoria e o conhecimento de carreiras alternativas.

## Método

### Participantes

Participaram desta OP o treinador e atletas de um projeto social de futebol feminino da cidade de Bauru – SP com idades entre 15 e 19 anos, todas na busca pela profissionalização no esporte.

### Procedimentos

A OP foi estruturada em 8 encontros com duração média de 40 minutos. A frequência variou entre semanal e quinzenal, conforme a disponibilidade do grupo, e as atividades ocorreram após os treinos nas dependências da faculdade patrocinadora da equipe. Todos os encontros foram coordenados por um estagiário do último ano do curso de psicologia e supervisionado pelo docente responsável pelo estágio.

## Planejamentos dos Encontros

**Tabela 1.** Planejamento dos encontros

Encontros	Objetivos	Método
1 - "Time da minha vida"	<p>Introduzir o projeto de orientação profissional em futebol feminino;</p> <p>Apresentar os temas que serão trabalhados no projeto;</p> <p>Promover uma reflexão de autoconhecimento;</p> <p>Promover um reconhecimento da rede de apoio das participantes.</p>	<p>(1) e (2) Exposição oral;</p> <p>(3) e (4) Dinâmica "Time da minha vida".</p>
2 - Preconceitos e barreiras	<p>Investigar os preconceitos e barreiras vivenciadas pelas participantes;</p> <p>Discutir a gênese e os principais preconceitos e barreiras que permeiam o futebol feminino.</p>	<p>Perguntas norteadoras - "você já enfrentaram algum preconceito ou barreira por jogar futebol?"; "quais?"; e discussão oral;</p> <p>Exposição de <i>slides</i> com imagens, vídeos, trechos de notícias e dados de pesquisas.</p>
3 - História do futebol feminino brasileiro	<p>(1) Proporcionar condições para apropriação dos principais fatos históricos do futebol feminino brasileiro;</p>	<p>(1) Aplicação de um "Quiz" (em anexo) composto por quatro questões alternativas e uma de verdadeiro (V) ou falso (F); e exposição de uma série do "Esporte Espetacular" da Rede Globo dividida em dois vídeos de 11 minutos cada</p>
4 - A profissionalização no futebol feminino brasileiro	<p>(1) Apresentar e discutir as características atuais da profissionalização em futebol feminino;</p>	<p>(1) Diálogo com apoio de <i>slides</i> didáticos e um vídeo de 3 minutos (entrevista com a Marta para o "Fantástico").</p>

5 - Demandas do futebol feminino	<p>Identificar os principais problemas relacionados ao futebol feminino brasileiro;</p> <p>Propor estratégias de resolução dos problemas encontrados.</p>	(1) e (2) Aplicação de um "case" em grupos e socialização das produções.
6 - Profissões Transversais	<p>Apresentar profissões transversais à de jogadora de futebol;</p> <p>Apresentar orientações pertinentes ao processo de escolha profissional;</p> <p>Promover reflexões sobre futuro profissional das participantes.</p>	<p>(1) e (2) Apresentação de <i>slides</i> didáticos;</p> <p>(3) Diálogo coletivo.</p>
7 – "E se não der certo?"	(1) Promover reflexões sobre possibilidades de carreira profissional alternativas ou complementares ao futebol.	(1) Apresentação de papéis com a descrição e áreas de atuação das profissões citadas no encontro anterior; e diálogo coletivo.
8 - Encerramento	<p>Incentivar reflexão sobre metas de vida e desafios a serem superados;</p> <p>Obter a avaliação do projeto pelas participantes.</p>	<p>Duas perguntas norteadoras: "Qual é o gol ou quais são os gols que você busca marcar em sua vida?"; e "Qual adversário ou quais adversários você precisa driblar para marcar o gol ou os gols da sua vida?";</p> <p>Três perguntas norteadoras: "Como você avalia o processo de Orientação Profissional em Futebol Feminino pelo qual passou?"; "Você nota alguma mudança em seu modo de pensar se comparado ao início do projeto?"; "Se sim, quais?".</p>

**Fonte:** Elaboração própria

## Resultados e discussões

### Encontro 1 – “Time da minha vida”

A dinâmica “Time da minha vida” serviu para investigar sobretudo como se configura a rede de apoio das participantes:

**Goleira** – Função: “Proteger o gol, defender as bolas”. Foi solicitado para elas “escalarem” no gol a pessoa que em suas vidas as protege e as defende dos perigos;

**Atacante** – Função: “Finalizar as jogadas, fazer os gols”. Foi solicitado para elas “escalarem” no ataque a pessoa que em suas vidas as ajuda a atingir seus objetivos, a alcançar seus sonhos e a obter sucesso;

**Meio-campo** – Função: “Organizar a criação das jogadas”. Foi solicitado para elas “escalarem” como “camisa 10” a pessoa que as ajuda a organizar suas vidas;

**Zagueira** – Função: “Defender, tirar as bolas”. Foi solicitado para elas escalarem na “zaga” a pessoa que em suas vidas as ajuda a afastar os problemas para longe.

**Laterais** – Função: “Atacar e defender pelas laterais do campo”. Foi solicitado para elas escalarem nas laterais as pessoas que estão nas “bordas” de suas vidas, que nem sempre estão presentes, mas que permanecem disponíveis o tempo todo quando precisam de ajuda.

**Capitã** – Função: “Comandar a equipe dentro de campo”. Foi solicitado para elas escreverem quem era a(o) capitã(o) de seu time, responsável por tomar as decisões.

Os principais integrantes do núcleo familiar foram os mais escalados em posições tanto defensivas quanto ofensivas. Nas laterais, os amigos e namorados ou namoradas. Já nas figuras centrais como a meio-campo e capitã, as meninas elencaram a si mesmas e algumas citaram Deus.

Na iniciação esportiva, o apoio familiar mostra-se como um dos fatores determinantes mais significativos (GABARRA; RUBIO; ÂNGELO, 2009). Assim, em especial para adolescentes que ingressam no contexto do esporte de alto rendimento, carregado de desafios específicos que demandam alto nível de resiliência e constante superação de limites, o suporte familiar pode ser considerado ainda mais fundamental.

No encontro, refletiu-se com as participantes quais funções elas mesmas exercem em suas vidas e em quais precisam de ajuda. A noção de rede de apoio foi apresentada como um dos fatores determinantes na escolha profissional.

## Encontro 2 – Preconceitos e barreiras

Diante da pergunta “você já enfrentaram algum preconceito ou barreira por jogar futebol?”, todas as participantes disseram sim. Algumas relataram que sofrem diariamente, ouvem comentários machistas e são chamadas de *sapatões*.

Para a questão “quais preconceitos ou barreiras?”, as jogadoras citaram os homens de modo geral, e duas mencionaram suas famílias como principais empecilhos para a prática, recebendo palavras de concordância das demais. Ainda disseram que ouvem com frequência que “mulher não sabe jogar bola”. Trazendo memórias da infância, uma participante também citou que foi orientada várias vezes a brincar de boneca.



Moura *et al.* (2009) apresentam relatos semelhantes aos das participantes deste estudo. As jovens atletas entrevistadas – 8 jovens entre 10 e 17 anos, aspirantes pela profissionalização na modalidade – também mencionaram já ter ouvido que “futebol não é pra mulher” e declararam que não se interessaram por bonecas na infância apesar do incentivo dos pais.

Guirra e Almeida (2015) comentam ainda que o futebol foi historicamente construído por e para homens, sofrendo em sua configuração influência dos papéis socialmente impostos aos gêneros masculinos e femininos, com a mulher tida como inferior ao homem em todos os aspectos. Assim, além de uma ameaça à feminilidade, a modalidade é vista como um obstáculo à boa execução do papel de doméstica e mãe.

Desse modo, os comentários de proibição relatados pelas participantes desta OP são comuns a todas as atletas que se arriscam em praticar o futebol, sinal de uma sociedade demarcada pela divisão do trabalho, que seleciona os homens para a esfera produtiva e as mulheres para a esfera reprodutiva (HAAG, 2018), como também credencia o masculino para a vivência esportiva ao passo que aprisiona o feminino na experiência doméstica.

Expostas a um vídeo de campanha de *marketing* para atrair sócio-torcedores do Clube Regatas Flamengo, as participantes do encontro revelaram consciência acerca dessa realidade:

*Perguntei a elas: “Notaram alguma coisa?”*

*Uma das garotas analisou: “Só aparecem homens, e as mulheres que aparecem, uma está grávida e as outras estão trabalhando dentro de casa”.*

*Outra jovem observou: “e tem outra que aparece com o marido atrás, como se ele estivesse mandando nela”.*

No âmbito da sexualidade, esse contexto que contribui ainda para a sexualização da mulher, tida como propriedade e objeto sexual do homem, também produz a homossexualização das que não correspondem aos papéis sociais esperados e a exigência da feminilização como requisito para aceitação social. As participantes terem relatado que são chamadas de “sapatões” mostra que elas são ofendidas e rotuladas pela sociedade em resposta à insubmissão ao sistema.

Contudo, as participantes desta OP recusaram a feminilização como norma. Diante de trechos de um artigo da *Folha de São Paulo* de 2001, que retrata a intenção da Federação Paulista de Futebol (FPF) na época, de selecionar para o campeonato paulista somente jogadoras que se adequassem a um padrão de beleza previamente definido e exposto no regulamento da competição, as participantes emitiram palavras e expressões de surpresa e reprovação.

Elas se manifestaram de igual modo enquanto assistiam ao vídeo de campanha do Campeonato Paulista Feminino 2019, que promove a mesma ideia de 2001, mas de modo sutil e disfarçado:

*Perguntei a elas: “Vocês perceberam algo”?*

*“Logo no começo já foca na perna da menina”, uma respondeu.*

*“E por que o logo rosa no final? Por que não pode ser preto ou branco que nem no masculino?”, continuou.*

Elogiei seus comentários, e questionei:

*“E as meninas”? “Só as mais tops”, apontou uma jovem.*

*“Todas femininas”, disse outra.*

Portanto, constata-se que este grupo possui um senso crítico bem desenvolvido, fundamental no enfrentamento dos preconceitos e barreiras inerentes ao futebol feminino. O encontro

serviu para apresentar a elas um pouco das raízes históricas das restrições impostas às mulheres no esporte, bem como propor novas estratégias de argumentação e fortalecer convicções já estabelecidas, instrumentalizando-as para legitimar sua modalidade esportiva.

### **Encontro 3 – História do futebol feminino brasileiro**

Promover a apropriação do processo histórico da modalidade para meninas que pretendem ser jogadoras de futebol auxilia na melhor compreensão das condições atuais do esporte e colabora para sugerir contribuições para seu desenvolvimento. Assim, neste encontro, as participantes puderam conhecer um pouco mais sobre os principais aspectos da história do futebol feminino, comentados na introdução deste estudo. Como apoio didático, foram reproduzidos dois vídeos de 11 minutos cada, de uma série do Esporte Espetacular da Rede Globo, sendo o primeiro acerca da trajetória da modalidade até a década de 90 e o segundo a respeito da “geração Marta”.

Antes de assistirem aos vídeos, as meninas receberam um “Quiz” (Anexo 1) para testarem seus conhecimentos. Foi sugerido que ao longo do encontro elas fossem corrigindo suas respostas, comparando-as com as informações das matérias reproduzidas. Todas demonstraram interesse pelo conteúdo transmitido, reagindo com empolgação principalmente aos lances de gols e às imagens de conquistas importantes. Essa experiência levanta questionamentos a respeito da baixa representatividade do futebol feminino na grande mídia e mostra a importância de se apresentar referências históricas e técnicas num esporte marcado pela invisibilidade.

## Encontro 4 – A profissionalização no futebol feminino brasileiro

Além dos preconceitos, várias outras dificuldades acompanham as atletas que se profissionalizam no futebol feminino. Neste encontro, foram apresentadas e debatidas com as participantes alguns dos obstáculos profissionais marcantes na modalidade.

Com base no estudo de Haag (2018), que entrevistou duas ex-jogadoras com passagem por clubes brasileiros, do exterior e seleção, abordou-se os seguintes tópicos para introduzir as dificuldades na profissionalização da modalidade: (1) “baixo reconhecimento e rentabilidade”; (2) “informalidade e precarização dos contratos de trabalho”; (3) “ausência de direitos trabalhistas”; e (4) “obstáculos na conciliação do trabalho com a esfera doméstica”.

As participantes demonstraram falta de domínio sobre essas questões, possivelmente por terem nenhuma ou pouca experiência no mercado de trabalho, provando a relevância deste encontro.

No primeiro tópico, refletiu-se sobre a relação do reconhecimento social com a rentabilidade das profissões. No segundo foi explicado o modo como ocorre grande parcela dos contratos na modalidade – acordos verbais, sem garantias de cumprimento, tratando-se, na maioria das vezes, de acertos pontuais, visando uma ou outra competição.

No terceiro tópico, as participantes foram questionadas sobre exemplos de direitos trabalhistas. Apenas uma menina tentou responder: “garantia de que vai receber?”. Essa resposta mostra que no senso comum muitas vezes o vínculo empregatício formal é relacionado somente à asseguuração legal do pagamento, ofuscando os demais cuidados e proteções com o trabalhador, nem sempre reivindicados. Como exemplos de alguns direitos trabalhistas,

citou-se o 13º salário, a assistência em caso de doenças e lesões no trabalho e a licença-maternidade. Demonstrou-se ainda às meninas que no futebol feminino é incomum conseguir contratos em carteira assinada, ou seja, uma formalização empregatícia que garanta direitos.

Os dados da pesquisa de Consenzo (2019) serviram para esclarecer às meninas o reflexo dessa realidade na elite do futebol feminino. Até a publicação da sua matéria, o autor constatou que, na série A do Campeonato Brasileiro Feminino 2019, de 52 equipes somente 8 possuíam todas as suas atletas registradas em carteira. No entanto, destacou-se o aumento significativo em relação aos últimos anos e o sinal do provável crescimento do índice de profissionalização nas próximas temporadas.

No quarto e último tópico de introdução, levantou-se a questão acerca da conciliação da execução dos papéis sociais impostos às mulheres – vida doméstica como mãe e esposa – com a rotina de treinos e jogos. Todas concluíram que, a não ser que tenham parceiros ou parceiras que cooperem com essas tarefas, provavelmente essa seria uma grande dificuldade numa carreira como jogadora de futebol.

Após a apresentação desses conceitos, as participantes foram questionadas se o futebol feminino no Brasil afinal seria profissional ou amador. Uma atleta respondeu prontamente “amador”, enquanto as outras não falaram nada. Haag (2018) traz a reflexão de que o conceito de profissionalização em futebol feminino geralmente refere-se ao estabelecimento de um vínculo com clube ou escolinha que propicia um treinamento mais formal. Nesse sentido, as meninas desta OP seriam quase profissionalizadas, faltando apenas uma maior exigência dos organizadores da equipe quanto à frequência nos treinos.

Por outro lado, o futebol feminino brasileiro é descrito como amador por ser uma modalidade com dificuldades de profissionalização, déficit de direitos trabalhistas, baixo índice de contratos com carteiras assinadas e carência de calendários longos. Esse cenário leva a maioria das atletas a fazerem do esporte uma atividade periférica, conciliando com um outro emprego mais formal.

Posterior a essas reflexões, perguntou-se às participantes novamente se o futebol feminino no Brasil afinal seria profissional ou amador. Em unanimidade responderam que a modalidade no país ainda é amadora. Tal discurso se assemelha ao que muitas atletas de destaque dizem em entrevistas, comentando que foram vivenciar um futebol profissional somente no exterior (SALVINI; MARCHI JÚNIOR, 2016).

Por fim, foi discutida a questão da desigualdade de rentabilidade entre o futebol masculino e o feminino, com apresentação de comparações entre os valores dos maiores salários de ambas as modalidades (ESPN, 2019) e de um vídeo de uma entrevista da Marta para o Fantástico, comentando sua recusa aos patrocinadores de materiais esportivos durante a Copa do Mundo 2019. Como justificativa para tal diferença salarial, o grupo apontou o atraso histórico do futebol feminino (por conta da proibição na década de 40 e resistência social), os baixos investimentos, a carência por visibilidade e a ausência de interesse dos torcedores, que acompanham somente o masculino.

## **Encontro 5 – Demandas do futebol feminino brasileiro**

Para estimulá-las a pensar nos problemas do futebol feminino brasileiro e possíveis soluções, as participantes foram divididas em grupos e convidadas a resolver o seguinte case fictício: "O presidente da FIFA chegou até vocês solicitando um relatório dos principais problemas do futebol feminino brasileiro e um plano

estratégico de ações para solucioná-los. De forma rápida e objetiva, vocês precisam escrever três problemas e propor soluções para cada um deles.”.

As participantes tanto identificaram os problemas apontados pela literatura (ALTMANN; REIS, 2013; NORONHA, 2016; SALVINI; MARCHI JÚNIOR, 2016; HAAG, 2018) – preconceito, pouca visibilidade, baixos investimentos, *déficit* de calendários, falta de apoio familiar e social, baixa rentabilidade – como também propuseram soluções compatíveis com as sugeridas pela academia (MOREL; SALLES, 2006).

### Visibilidade

Em suas soluções, as atletas citaram desde o aumento de interesse das grandes mídias em transmitir os jogos do futebol feminino até o envolvimento de instituições em ações de divulgação de informações ligadas à modalidade. Concluíram que todos possuem a responsabilidade de colaborar com a publicidade do futebol feminino, bastando entender a necessidade e importância de apoiá-lo.

### Investimentos

O grupo citou o sucesso das transmissões de jogos, apontando que a alta repercussão indica como é possível ter retorno financeiro com o futebol feminino. Além disso, destacaram a necessária mudança de paradigma do modo de pensar dos dirigentes e investidores – sugerem que eles deixem de lado a ganância e entendam que são importantes para o desenvolvimento do futebol feminino, agindo motivados pelo incentivo da modalidade, e não somente por dinheiro.

Haag (2018) e Salvini e Marchi Júnior (2016) chamam atenção para o baixo índice de mulheres em cargos de gestão no futebol, o que pode dificultar a superação desse cenário de pouco investimento na modalidade. Martins e Reis (2018) enfatizam a importância da presença feminina em outros espaços para além do campo, assumindo posições em níveis institucionais e federativos, favorecendo a formação e situação de trabalho das mulheres nos esportes.

## Reconhecimento

A demanda por valorização do futebol feminino surgiu em dois sentidos: salarial e esportivo. As participantes sugeriram uma equiparação salarial com o futebol masculino pela “qualidade da pessoa”. Deixando de lado o possível retorno financeiro que as jogadoras possam oferecer, elas apontaram a característica da atividade laboral – por ser semelhante, deveriam ganhar o mesmo. Em outras palavras, o grupo defende a quebra da relação hierárquica da divisão sexual do trabalho em que a atividade masculina é mais valorizada mesmo que seja igual (HAAG, 2018).

Voltando-se para o aspecto esportivo, o grupo destacou que é preciso “tratar com mais seriedade o trabalho realizado em campo”. Na discussão, elas citaram a “garra” (SALVINI; MARCHI JÚNIOR, 2016), a força de vontade que as jogadoras demonstram nos jogos. Comparando com o masculino, elas ressaltaram que as atletas não ficam caindo em campo (fazendo “cera”), mas ao tomar alguma “entrada” mais forte já levantam e seguem no “lance”. Desse modo, as participantes defendem que esse empenho característico do futebol feminino deveria ser mais reconhecido.



## Apoio

O apoio dos pais e dos torcedores foram os mais cobrados pelo grupo, sendo o primeiro o principal. Sugeriu-se uma mudança de cultura acerca do futebol feminino: “as crianças devem receber a educação e o apoio dos pais desde pequenas e assim a modalidade irá se expandir”. Elas chamaram atenção para o fato de que muitas atletas iniciam no esporte tardiamente, com mais de 20 anos, e compararam a realidade brasileira com a europeia – na Europa, há trabalhos de formação desde a infância.

Assim, nota-se que as participantes percebem a carência de oportunidades de iniciações de garotas no futebol, bem como estruturação de categorias de base (HAAG, 2018), e elencam os pais como os primeiros responsáveis pelo incentivo. A literatura aponta como o papel dos pais é fundamental na iniciação esportiva (GABARRA; RUBIO; ÂNGELO, 2009; DA SILVEIRA; STIGGER, 2013) e na concretização do sonho de ser jogadora (ALTMANN; REIS, 2013).

Comentou-se com o grupo acerca das novas exigências da CBF para licenciar os clubes da Série A do futebol masculino, que incluem agora a obrigação de investir em equipes femininas profissionais e de base (ALVES, 2019; IG, 2019). Ainda que tardiamente, a expectativa é que a oferta por oportunidades de profissionalização e iniciação cresça nos próximos anos.

## Encontro 6 – Profissões transversais

Neste encontro, apresentou-se algumas opções de profissões transversais ao futebol. Para efeitos didáticos, os exemplos foram divididos em dois grupos:

Atuações diretas – que integram a rotina de treinos e jogos, mantendo um contato direto com as jogadoras: educadora física, médica, fisioterapeuta, psicóloga, nutricionista, analista de desempenho e treinadora.

Atuações periféricas – que possuem áreas de atuação relacionadas ao contexto do futebol: publicitária, empresária, gestora, advogada, árbitra, promotora de eventos, profissional de rádio/tv e jornalista.

Reflexões acerca do futuro profissional ficaram evidentes nas falas do grupo. Uma participante destacou que não gostaria de ter que trabalhar e disse que deseja continuar a se dedicar exclusivamente para o futebol. No entanto, a realidade constatada em estudos com atletas profissionais revela que são poucas as mulheres que conseguem viver somente da modalidade (SALVINI; MARCHI JÚNIOR; HAAG, 2018), fazendo do esporte uma atividade periférica (GUIRRA; ALMEIDA, 2015).

Duas participantes trabalhadoras compartilharam suas dificuldades em conciliar a rotina de treino com o estudo e trabalho. Para elas, foi sugerida uma Tentativa de recolocação no mercado de trabalho com a finalidade de reduzir a carga horária ou o gasto energético investido na atividade laboral. Também orientou-se a valorização de oportunidades em clubes que proporcionam tempo livre para estudos e bolsas de graduação ou pós-graduação (HAAG, 2018).

Todas apontaram o prazer por jogar futebol como o principal motivo do engajamento na prática. Compartilharam que possuem a necessidade de jogar para se sentirem bem, relaxar e desestressar. Esclareceu-se que, mesmo se a profissionalização como jogadora não se sucedesse, elas poderiam ainda ter o futebol como *hobby* ou atividade de lazer, bem como continuar envolvidas com a modalidade por meio de outra atuação profissional.

Ao longo do encontro, parte do grupo mostrou-se insatisfeito com afirmações de que se tornar jogadora de futebol é difícil, porém todas conseguiram compreender a importância de se planejar para uma carreira alternativa:

*Você está desanimando a gente, fiquei até triste agora.*

*Ele não quer desanimar a gente, quer mostrar que é importante pensar num 'plano B'.*

*Eu, por exemplo, penso em fazer educação física.*

Ofereceu-se ao grupo uma proposta de reflexão contínua: analisar possibilidades compatíveis com a realidade de cada uma, não havendo opções certas ou erradas, mas sim um leque de alternativas com consequências diferentes.

## **Encontro 7 – “E se não der certo?”**

Em complemento ao encontro anterior, as participantes puderam entrar em contato com descrições da atividade e das demais áreas de atuação das profissões transversais apresentadas. Procurou-se, desse modo, ampliar o campo de escolha para além do esporte.

Na discussão, a fim de investigar elaborações de planos de carreira alternativos à modalidade, utilizou-se a pergunta norteadora “e se a profissionalização no futebol não der certo?”.

Todas as participantes disseram que pretendem cursar uma graduação e atuar no esporte. Mencionaram educação física, fisioterapia e jornalismo como possibilidades de carreira. Considerando a rentabilidade, uma comentou que prefere analisar quais profissões estão em alta antes de optar por algum curso.

Como o grupo demonstrou interesse num futuro ingresso na faculdade, as participantes foram conduzidas a refletir sobre os

desafios que envolvem o processo de formação – frequência às aulas, provas, trabalhos e busca por oportunidades. Tal reflexão foi levada também para o contexto esportivo, que exige altos níveis de compromisso e seriedade. Assim, compreenderam que as grandes conquistas tanto em carreiras esportivas quanto nas não esportivas normalmente demandam esforço, comprometimento, responsabilidade e outras qualidades similares.

Considerando tanto o sonho de atuar como atleta fora do Brasil quanto as demais alternativas profissionais, as participantes compararam os dois tipos de carreiras e concluíram que estudar inglês é fundamental para ambas. Além de conciliar a formação esportiva com a acadêmica, essa conclusão revela que o grupo procura um aproveitamento de habilidades e competências úteis em qualquer contexto de trabalho.

Portanto, a participação do grupo evidenciou elaborações de carreiras alternativas à de jogadora de futebol e a estruturação de planos estratégicos de qualificação profissional, como a intenção de aprender um segundo idioma.

## Encontro 8 – Encerramento

Para concluir os encontros, levantou-se uma proposta de reflexão sobre objetivos/metastas e dificuldades com as participantes por meio de duas perguntas metafóricas:

*Qual é o gol ou quais são os gols que você busca marcar em sua vida?*

O sonho pela profissionalização no futebol e o desejo de proporcionar melhores condições de vida para a família apareceram nas falas de todas as participantes. Em segundo, o desejo de alcançar a independência financeira e de constituir uma família.

Também elencaram como meta: viajar pelo mundo; ser famosa e fundar uma instituição de caridade.

*Qual adversário ou quais adversários você precisa driblar para marcar o gol ou os gols da sua vida?*

Como adversários, as participantes citaram os pensamentos negativos das pessoas, as opiniões contrárias de terceiros, inveja alheia, críticas não construtivas, suas necessidades pessoais e não ter o apoio dos pais.

Quando mencionaram “*não ter o apoio dos pais*”, todas concordaram e disseram que também sofrem com essa dificuldade. Segundo as meninas, seus pais dizem que elas não terão um bom futuro no futebol. Além disso, elas entendem que seus pais não acreditam totalmente no sucesso esportivo delas.

Nota-se que as participantes também atribuem importância para os comentários e críticas negativas que recebem, provavelmente pela frequência que aparecem e relevância de quem as expressa.

Curiosamente, nenhuma citou a concorrência pelas vagas nos clubes de futebol ou a ausência de oportunidades. O que demonstra que, na fase atual em que se encontram, a influência da família pode ser o principal fator estimulador ou desestimulador.

## **Avaliação da OP**

Em relação à avaliação do processo de OP, todas disseram que gostaram de participar e utilizaram a expressão “*abriu minha mente*” para descrever os efeitos dos encontros. Destacaram que aprenderam uma visão mais realista sobre o futebol, identificando novos desafios. Comentaram ainda que conheceram outras possibilidades de profissões e atuações e agradeceram o espaço de fala, reconhecendo que puderam desabafar acerca dos preconceitos vivenciados.

A OP como um espaço de fala e compartilhamento de dificuldades mostra que talvez muitas dessas meninas não recebam nenhum tipo de acolhimento que lhes permitam expressar seus sofrimentos relacionados à prática do futebol e busca pela profissionalização.

Já a expressão “*abriu minha mente*” revela que a OP cumpriu seu principal objetivo de promover reflexões acerca do futuro profissional e do projeto de vida das participantes.

## Considerações finais

O futebol feminino é um grande fenômeno a ser explorado. Ignorado também pela comunidade acadêmica, são escassos os estudos a seu respeito. As poucas produções encontradas concentram-se em preconceitos e aspectos históricos, revelando uma carência por trabalhos voltados para formação e profissionalização de atletas.

Nessa experiência de OP, percebeu-se como as temáticas trabalhadas mantiveram-se longe de serem esgotadas, apontando para a necessidade de aprofundamentos maiores. No entanto, apesar da complexidade dos conteúdos demandar muito mais do que apenas um único encontro cada, o modelo de OP proposto serviu para melhor instrumentalizar as participantes na realização de suas futuras escolhas.

Como se trata de um projeto piloto, não se pretendeu oferecer uma proposta de OP fechada. Pelo contrário, admite-se a importância de revisões dos conteúdos e de adaptações da metodologia dos encontros, conforme o público-alvo e as particularidades do grupo.

Considerando que o futebol feminino brasileiro vive um momento histórico de transformações, incentivos e oportunidades que colocam em foco a profissionalização de novas atletas, espera-se que este relato sirva como incentivo e referência em futuras

intervenções de OP com meninas e mulheres que sonham em viver do futebol.

## Referências

ALTMANN, H.; REIS, H. H. B. Futsal feminino na América do Sul: trajetórias de enfrentamentos e de conquistas. **Movimento**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 211-232, 2013.

ALVES, C. **Montar time feminino é exigência para equipes da Série A 2019**. Globo Esporte, Recife, 2019. Disponível em: <https://glo.bo/363Dhee>. Acesso em: 3 abr. 2019.

BORTTOLIN, A. M. P. "Futebol também é coisa de menina": um estudo sobre o gênero feminino na escola. **Univap**, São José dos Campos, v. 17, n. 30, 2011.

BRASIL. **Diário Oficial da União**. Seção 1. Parte 1. Deliberação N9 10/79. Disponível em: <https://bit.ly/3fSXUyi>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CBF. **Por que 2019 promete ser um grande ano para nosso futebol feminino?** CBF, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2WymI6V>. Acesso em: 19 ago. 2019.

CONMEBOL. **Regulamento de Licença de Clubes**. Grande Assunção: Confederação Sul-Americana de Futebol, 2018.

DA SILVEIRA, R.; STIGGER, M. P. Jogando com as feminilidades: um estudo etnográfico em um time de futsal feminino de Porto Alegre. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, v. 35, n. 1, p. 179-194, 2013.

DARIDO, S. C. Futebol feminino no Brasil: do seu início à prática pedagógica. **Motriz**, Rio Claro, v. 8, n. 2, p. 43-49, 2002.

ESPN. **Cinco jogadoras mais bem pagas do mundo ganham, juntas, 27 vezes menos do que salário do Neymar.** ESPN, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2Z4Ft3q>. Acesso em: 3 abr. 2019.

FIFA. **FIFA Statutes.** Zurique: Fédération Internationale de Football Association, 2018.

FIFA. **Women's Football Strategy.** Zurique: Fédération Internationale de Football Association, 2018.

GABARRA, L. M.; RUBIO, K.; ÂNGELO, L. F. A Psicologia do Esporte na iniciação esportiva infantil. **Psicología para América Latina**, México, n. 18, 2009 [não paginado].

GUIRRA, F. G. S.; ALMEIDA, J. V. Análise da percepção de jogadores de futebol amador sobre mulheres que praticam o futebol. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 18, n. 3, p. 625-635, 2015.

HAAG, F. R. "O futebol pode não ter sido profissional comigo, mas eu fui com ele": trabalho e relações sociais de sexo no futebol brasileiro. **Mosaico**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 14, p. 141-160, 2018.

iG. **Abandonado por décadas, futebol feminino ressurgem em grandes clubes do Brasil.** Esportes iG, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3dLNs9G>. Acesso em: 3 abr. 2019.

MARTINS, M. Z.; REIS, H. H. B. "Nós não somos homens menos capacitados": estratégias e demandas das jogadoras de futebol da Espanha. **Athenea Digital**, Bellaterra – ESP, v. 18, n. 3, 2018.

MOREL, M.; SALLES, J. G. C. Futebol feminino. In: DACOSTA, L. (org.). **Atlas do esporte no Brasil.** Rio de Janeiro: Confef, 2006.



MOURA, D. L.; BENTO, G. S.; SANTOS, F. O.; LOVISOLO, H. Esporte, mulheres e masculinidades. **Revista Esporte e Sociedade**, ano 5, n. 13, 2009.

NORONHA, M. P. (Des)construindo identidades: ambiguidades, estereótipos e luta política nas relações mulher-futebol. *In*: KESSLER, C. S. (org.). **Mulheres na Área** – gênero, diversidades e inserções no futebol. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016.

PISANI, M. S. Futebol feminino: espaço de empoderamento para mulheres das periferias de São Paulo. **Ponto Urbe**, São Paulo, n. 14, p. 1-9, 2014.

SALVINI, L.; MARCHI JÚNIOR, W. “Guerreiras de chuteiras” na luta pelo reconhecimento: relatos acerca do preconceito no futebol feminino brasileiro. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 303-311, 2016.

SIQUEIRA, I.; FURTADO, T. Futebol feminino aposta em visibilidade de torneios para se firmar no Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://glo.bo/35Ye2tu>. Acesso em: 3 abr. 2019.

TEIXEIRA, F. L. S.; CAMINHA, I. O. Preconceito no futebol feminino brasileiro: uma revisão sistemática. **Movimento**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 265-287, 2013.

## Anexo 1

### QUIZ DO HISTÓRICO DO FUTEBOL FEMININO BRASILEIRO

1. Em que ano o futebol feminino foi proibido no Brasil?  
a) 1938   b) 1954   c) 1941
2. Em que ano o futebol feminino deixou de ser proibido no Brasil?  
a) 1970   b) 1979   c) 1983
3. Quando o futebol feminino foi regulamentado no Brasil?  
a) 1983   b) 1987   c) 1990
4. Que equipe na década de 80 foi protagonista no futebol feminino brasileiro, representando o país em competições internacionais?  
a) Santos – SP      b) Corinthians – SP      c) Radar – RJ
5. Coloque “V” para verdadeiro e “F” para falso:  
  
(   ) O Brasil é um dos países que já conquistou a Copa do Mundo Feminina.  
  
(   ) As melhores participações do futebol feminino brasileiro em Copas foram: 3º lugar em 1999 nos EUA e 2º lugar em 2007 na China.  
  
(   ) O Brasil nunca ficou de fora de uma Copa do Mundo Feminina.  
  
(   ) Nas Olimpíadas, são três medalhas conquistadas: ouro em 2004 – Atenas, Grécia; prata em 2008 – Pequim, China; e bronze em 2016 – Rio de Janeiro, Brasil.  
  
(   ) O Brasil possui três medalhas de ouro nos Jogos Pan-Americanos: em 2003, Santo Domingo, República Dominicana; em 2007, Rio de Janeiro, Brasil; e em 2015, Toronto, Canadá.

# Orientação Profissional com um grupo de adolescentes de uma escola técnica

Camila A. Miranda

Nathalia M. Gravalos

Hugo Ferrari Cardoso

## Introdução

A Orientação Profissional (OP) consiste em um conjunto de ações, ligadas ao processo psicológico de escolha de uma carreira profissional, as quais abordam questões ligadas tanto ao autoconhecimento quanto à realidade de mercado em que determinado sujeito está inserido. Em geral, a OP está associada ao trabalho junto ao público adolescente, porém também pode envolver procedimentos ligados ao aconselhamento de carreira e, em termos mais amplos, de projeto de vida. Em outras palavras, um projeto de OP pode ser desenvolvido com diversos públicos e diferentes faixas etárias, não havendo restrições quanto a isso.

A OP focada no atendimento de jovens vestibulandos se faz importante por auxiliá-los diante do complexo momento de escolha profissional, uma vez que tal escolha não é uma ação espontânea deslocada de um contexto. Pelo contrário, haverá fortes influências sobre a mesma que devem ser esclarecidas, tendo em vista a possível configuração de mudanças difíceis para muitos deles por acarretar consequências para seus projetos de vida. De acordo com Archer, Heumann e Da Luz Filho (2011), entende-se que, frente ao vestibular, o adolescente é desafiado no seu próprio desempenho e também naquilo que significa como pessoa, já que o vestibular pode ser visto simbolicamente como uma porta de entrada ao mundo dos adultos (RODRIGUES; PELISOLI, 2008); algo que contribui para que o grupo se angustie frente ao futuro profissional particular e evite falar a respeito.

O período do vestibular pode causar conflitos, dúvidas, medo, ansiedade e estresse nos indivíduos os quais estão passando por esse processo a caminho de uma universidade. Como a escolha profissional é influenciada por diversos fatores, que nem mesmo o adolescente reconhece em sua totalidade, tal momento da vida gera

uma carga emocional extrema. É um período cheio de mudanças, pressões e conflitos internos e externos, em que o adolescente é tratado tanto como uma criança quanto como um adulto. Há expectativas referentes ao amadurecimento, independência e autonomia por parte da sociedade (PERUZZO *et al.*, 2008).

Com a finalização do ensino médio e a iminência da entrada no ensino superior, a sociedade tende a pressionar/cobrar de diversas formas os jovens, sendo a principal pergunta: qual profissão eles querem seguir?

Muitos jovens consideram que tal escolha profissional será definitiva e não sentem que têm autoconhecimento e maturidade suficiente para isso (SOARES; MARTINS, 2010). Em conjunto a essa escolha vem à tona então a pressão familiar e da sociedade, aumentando o medo do fracasso no vestibular, fazendo com que esse seja um dos principais fatores desencadeantes da ansiedade. É nesse momento então que a OP em grupo também pode ser proveitosa. Não só auxilia o jovem a refletir sobre o processo de escolha, reconhecer fatores que os influenciam, levantar informações profissionais, como também é um espaço de acolhimento e de apoio entre os pares.

## Objetivos

O presente capítulo é um relato de experiência de um processo de OP com estudantes do 3º ano do ensino médio de uma escola técnica. Por meio do processo, objetivou-se que os alunos pudessem refletir sobre seu autoconhecimento, buscar informações profissionais sobre as carreiras previamente pensadas, reconhecer e discutir sobre quais elementos influenciam suas escolhas, sejam elas profissionais e outras. Portanto, o grupo de OP objetivou instrumentalizar os alunos para que pudessem fazer suas escolhas com maior autonomia e reflexão.

## Método

### Participantes

O grupo de Orientação Profissional era formado inicialmente por 12 alunos, em sua maioria meninos, do terceiro ano do ensino médio. Tais alunos eram de cursos técnicos diferentes, sendo informática, elétrica e mecânica alguns deles. Porém, grande parte deles deixaram de participar ao longo do processo, ficando apenas 3 alunos até o último encontro.

### Procedimentos

Inicialmente, foi realizada uma oficina por duas estagiárias de psicologia da UNESP – Bauru, oferecida a todos os alunos do último ano do ensino médio. Em tal oficina, dialogou-se sobre o que seria a orientação profissional, tendo como objetivo a apresentação do processo para os alunos.

Depois, com os alunos que escolheram participar do processo a partir da oficina, foram realizados oito encontros, semanalmente às segundas-feiras à noite, com duração de 60 minutos, em uma sala do próprio colégio técnico. Os encontros foram coordenados pelas mesmas estagiárias. A seguir, na tabela 1, os planejamentos dos encontros poderão ser visualizados.

## Planejamento dos encontros

Encontro	Atividades	Objetivos
Oficina	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentação do projeto e das estagiárias com a utilização de <i>slides</i>;</li> <li>2. Paredão;</li> <li>3. Roda de discussão.</li> </ol>	<p>Apresentar brevemente o que é Orientação Profissional e quais os objetivos do projeto;</p> <p>Coletar informações dos participantes e expectativas.</p>
1º encontro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quebra-gelo: rótulos;</li> <li>2. Técnica da "Árvore da vida";</li> <li>3. Roda de discussão.</li> </ol>	<p>Analisar aspectos do autoconhecimento.</p>
2º encontro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnica dos anúncios;</li> <li>2. Roda de discussão.</li> </ol>	<p>Identificar os interesses em comum entre os membros;</p> <p>Facilitar o desenvolvimento do autoconhecimento e reflexões acerca dos cursos de interesse.</p>
3º encontro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnica "nave de Noé";</li> <li>2. Técnica STOP das profissões.</li> </ol>	<p>Trabalhar a identidade grupal;</p> <p>Trabalhar preconceitos e valores em relação às profissões;</p> <p>Permitir a projeção de futuro, tendo que decidir no presente;</p> <p>Levantar conhecimentos de profissões de modo geral.</p>
4º encontro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnica "Festa das profissões";</li> <li>2. Ficha das profissões.</li> </ol>	<p>Trabalhar os vínculos afetivos com as profissões;</p> <p>Introduzir o tema de escolhas relacionada à profissão;</p> <p>Verificar o nível de conhecimento sobre as profissões, ampliando a visão realista sobre os cursos.</p>

5º encontro	<p>1. Técnica “Caixa de bombons”;</p> <p>2. Técnica “Determinantes da escolha”;</p> <p>3. Roda de discussão.</p>	<p>Discutir sobre o processo de escolhas;</p> <p>Refletir sobre o que determina as escolhas dos alunos, buscando identificar qual o nível de autonomia e quais os determinantes envolvidos nesse processo.</p>
6º encontro	<p>1. Técnica “Sorvete”;</p> <p>2. Técnica “Decisão”;</p> <p>3. Roda de discussão.</p>	<p>Refletir sobre o processo de escolha (pessoal e profissional), levantando quais as dificuldades atuais.</p>
7º encontro	<p>1. Reflexões e discussões acerca das fichas profissionais preenchidas anteriormente;</p> <p>2. Técnica “Trem da vida”;</p> <p>3. Roda de discussão.</p>	<p>Levantar posicionamentos sobre planos em diferentes prazos, conhecer expectativas dos orientandos e estimular um senso de autonomia;</p> <p>Criar planos e dialogar sobre as formas de colocá-los em prática ou modificá-los.</p>
8º encontro	<p>1. Técnica “5 Anos Depois”;</p> <p>2. Roda de finalização com plantio de sementes.</p>	<p>Refletir sobre o momento atual de escolha profissional, de modo a projetar quais caminhos seguir;</p> <p>Realizar a despedida e finalização do projeto através do compartilhamento do relato pessoal e <i>feedbacks</i>.</p>

## Resultados e discussões

### Oficina

A oficina foi realizada com intuito de apresentar o que é a Orientação Profissional (OP) para que assim os estudantes obtivessem mais informações para escolher se gostariam de



participar dos próximos encontros. Para introduzir o que é a OP, utilizou-se de uma apresentação de *slides* e da “Técnica do Paredão”, na qual os estudantes deveriam se posicionar em paredes opostas da sala para indicar se concordavam ou não com as afirmações referentes à temática. Por meio da técnica, foi possível identificar que a maioria dos estudantes acreditava que a OP teria como objetivo descobrir a vocação de cada um, algo que foi melhor discutido na roda de conversa. Sobre essas questões, além do conceito de “vocação” ser amplamente divulgado e conhecido, Emmanuele e Cappelletti (2001, p. 48) pontuam:

[...] a crença na existência tangível de uma vocação oferece resguardo ante a insegurança que gera a busca de um lugar e uma posição a ocupar no futuro, em um mundo supostamente adulto, cuja cultura regula a produção de bens mediante a aparência de uma eficiente distribuição do trabalho.

Durante a roda de conversas, muitos estudantes se animaram e disseram que estariam presentes nos próximos encontros para dar continuidade à OP. Um deles, especificamente, pontuou que foi até a oficina pensando que não poderia participar dos encontros seguintes por já ter certeza daquilo que quer estudar, mas que após a oficina havia visto na OP uma oportunidade para obter mais informações de maneira direcionada sobre a profissão em questão.

## Primeiro encontro

No primeiro encontro do grupo, a técnica quebra-gelo “rótulos” foi aplicada com o intuito de promover coesão e identificação grupal através de reflexões sobre ideias preexistentes em relação às pessoas, ao mundo e contexto de trabalho, e o quanto isso é prejudicial para o indivíduo e as relações. A aplicação acerca da primeira técnica aconteceu de maneira rápida, pois os estudantes decidiram não seguir as instruções e ficaram conversando em

pequenos grupos, porém na discussão foi possível chegar à ideia de que colocar rótulos pode ser muito prejudicial.

Além dessa, foi aplicada a técnica “árvore da vida” para proporcionar maior autoconhecimento. Segundo Denborough (2011), a árvore da vida pode ser caracterizada como uma abordagem fundamentada na metodologia da narrativa coletiva, que tem como objetivo ocasionar a reflexão frente aos desafios que perpassam as experiências de vida individuais. Durante a aplicação da segunda técnica, houve muita conversa paralela, mas foi possível refletir sobre seus valores pessoais, origens, expectativas para o futuro, habilidades, dentre outros. Poucos alunos se sentiram à vontade para falar sobre a árvore que construíram, mas os que falaram pontuaram bastante coisas sobre suas expectativas quanto a ter um espaço no mercado de trabalho e apoio familiar na escolha profissional. Especificamente referente aos galhos da árvore, todos os estudantes apresentam o desejo de serem aprovados no exame vestibular. Sendo assim, obter a aprovação no exame vestibular realmente pode ser entendido como um ponto central na vida dos estudantes.

## Segundo encontro

No segundo encontro, objetivou-se identificar os interesses em comum entre os membros e facilitar o desenvolvimento do autoconhecimento e reflexões acerca dos cursos de interesse. Para tal, utilizou-se a técnica Anúncios de Jornal, em que os alunos deveriam anunciar um serviço próprio a partir de um modelo, já havendo tais habilidades anunciadas ou não, mas sem identificar de quem era o anúncio. Depois, os anúncios foram expostos na lousa e os alunos tiveram alguns minutos para ler, sendo instruído que não tentassem adivinhar quem havia escrito. Em seguida, foi feita uma discussão em grupo, em que as estagiárias liam os anúncios e os alunos deveriam identificar quem escreveu, sendo pedido para

a pessoa falar brevemente se aqueles seriam os serviços prestados pelas profissões que gostariam de seguir e o porquê dessa escolha.

Os cursos que mais apareceram foram variações de engenharia, como engenharia mecatrônica, elétrica, ambiental, entre outras, possivelmente devido a ser uma escola técnica. Além disso, apareceram também os cursos de Psicologia, Artes, Arquitetura, Medicina e Design.

Novamente, ocorreram muitas conversas paralelas entre os alunos durante a atividade e, mesmo sendo avisado anteriormente, durante a leitura dos anúncios os alunos em seus grupos de amigos ainda tentavam adivinhar de quem eram os anúncios, chegando a citar os alunos do outro grupo que haviam escrito. No início da atividade, foi possível perceber uma dificuldade dos alunos de entender o que seria o anúncio de jornal que era solicitado. A maioria dos alunos diz não ter contato com anúncios de jornal, e hipotetiza-se que tal fato se deva à iminência das tecnologias, em que as gerações mais jovens se mantêm informadas por meio da internet, não tendo contato com jornal impresso.

### Terceiro encontro

Em um primeiro momento, havia-se planejado realizar uma técnica que proporcionasse reflexões acerca de uma identidade e coesão grupal, para que assim houvesse maior respeito às falas dos colegas e cooperação durante os encontros. Todavia, como menos da metade da turma esteve presente, não foi possível seguir com o planejado e optou-se pela aplicação da técnica “*stop das profissões*”, para discutir informações profissionais em conjunto com a técnica “*nave de Noé*” que seria aplicada *a posteriori*.

Durante a execução da primeira técnica, notou-se uma certa falta de informações profissionais e confusões acerca dos cursos

oferecidos, uma vez que elencaram o curso de “Engenharia Ambiental” como um curso de biológicas e “Psicoterapia” e “Terapia” como de humanas, porém não souberam explicar o que seria o curso até que um outro estudante questionou se os colegas se referiam a “Psicologia” e eles comentaram que sim. A falta de informações dos jovens corrobora para que ainda haja inúmeras dúvidas sobre as profissões, o que dificulta que a escolha aconteça, porém, é necessário considerar que, em consonância com Melo-Silva, Lassance e Soares (2004), atualmente, existem incontáveis *sites*, de qualidade variada e questionável, que dispõem de serviços de informação. Logo, quando/se realizam pesquisas, os jovens correm o risco de aprender informações erradas ou de permanecer com suas dúvidas, algo interpretado frente às suas confusões.

Por último, no decorrer da aplicação da técnica “nave de Noé” com as profissões de interesse dos alunos, notou-se que dois estudantes a fizeram em conjunto apesar de a instrução dizer que deveria ser feito individualmente e buscaram monopolizar a sala durante a apresentação da lista de cada aluno. Todavia, foi possível manejar a situação e, no geral, percebeu-se que todas as escolhas foram feitas com base em informações profissionais corretas acerca das atividades que cada profissional poderia exercer.

## Quarto encontro

Nesse encontro, utilizou-se a técnica “Fotografia das Profissões”, a fim de verificar os vínculos afetivos com as profissões e introduzir o tema de escolhas relacionada à profissão. Ao fazerem a lista de cursos que gostavam e de que não gostavam/eram indiferentes, observou-se que enquanto alguns alunos tinham o mesmo número de profissões nas duas listas, outros tiveram mais dificuldade de colocar o que não gostavam. Todos eles disseram que tiveram dificuldades de fazer a lista no geral e nenhum deles quis falar sobre a foto desenhada.

Em seguida, entregou-se para cada aluno fichas de informações profissionais, especificamente daquelas que haviam sido desenhadas ao lado deles na foto. Após terem um tempo para o preenchimento, constatou-se que os alunos já conheciam muitas informações sobre os cursos de interesse, porém que ainda havia espaços em branco a serem preenchidos. O pedido para que preenchessem as fichas de informações profissionais permitiu que as estagiárias verificassem quais eram as informações concretas que os alunos tinham sobre as profissões, principalmente com aquelas que eles tinham um vínculo afetivo positivo.

Julgou-se necessária tal verificação, pois, de acordo com Bock (2002), as pessoas constroem uma “cara” da profissão a partir de suas vivências num processo de socialização, que pode ser julgada como correta ou incorreta, mas sim como uma imagem pessoal da profissão. E, a partir de tal atividade, observou-se que os alunos participantes do processo haviam pesquisado anteriormente como pedido pelas estagiárias. Além disso, com a ficha em mãos, os alunos teriam uma forma de guia para futuras pesquisas, caso desejassem procurar outras graduações que não apareceram nesse encontro.

## Quinto encontro

O quinto encontro teve como objetivo discutir a temática da escolha e, para isso, as técnicas “caixa de bombons” e “determinantes de escolha” foram aplicadas na respectiva ordem seguidas de uma roda de discussão. Apenas três alunos compareceram ao encontro e, por conta disso, foi possível realizar discussões mais voltadas para as questões individuais dos estudantes.

Durante a execução da técnica “caixa de bombons”, os estudantes perceberam que uns tiveram mais possibilidades de escolhas do que outros e se questionaram se seria mais fácil escolher quando há mais opções; o grupo refletiu sobre a questão e chegou à conclusão

de que na maioria das vezes ter mais opções é algo bom, porém necessita-se de mais informações para que realizar uma escolha não se torne ainda mais difícil. Acerca de tal reflexão, um dos alunos comentou que anteriormente queria fazer medicina para se tornar psiquiatra, porém, quando pesquisou mais a fundo, notou que não queria cursar psiquiatria e que a psicanálise, que era o que buscava, poderia ser encontrada na Psicologia, curso esse que contava com mais disciplinas e áreas de atuação de seu interesse. Contudo, sua família não gostou muito de sua decisão e foi muito difícil lidar com a pressão familiar, ouvindo o quanto seria melhor cursar Medicina. A postura do estudante condiz com o que se entende por escolha madura, que, segundo Banaco (1998), está atrelada ao grau de observações, análises e conhecimento do indivíduo acerca das possibilidades da situação em que se encontra, ou seja, o mesmo deve avaliar as gratificações e perdas de cada opção, antes da tomada de decisão.

Por conseguinte, a técnica “determinantes de escolha” foi aplicada e de início um estudante se posicionou no centro, o outro na autodeterminação plena e o último estudante se posicionou entre os colegas. A respeito das justificativas dos estudantes quanto a seus posicionamento, o primeiro deles disse que ainda sofre muitas influências dos pais e do mercado de trabalho, algo que dificulta sua escolha profissional, tendo em vista que gostaria de prestar o curso de cinema, porém, sabe que no país não há muito investimento e mercado para a área; a respeito dos pais, diz que conseguiria o apoio deles, mas que teria que ouvir que sua escolha é apenas um *hobby*. O outro estudante comentou que sente que tem apoio total dos pais e que pode escolher sem sofrer influências, algo questionado pelos outros dois colegas. Por fim, o último estudante comentou que se preocupa muito com a opinião dos pais sobre sua escolha profissional ser a Psicologia, mas que está certo da mesma; assim, se encontra posicionado entre o centro e a autodeterminação.

## Sexto encontro

O sexto encontro teve como objetivo refletir sobre a escolha como um ato de coragem e quais são as dificuldades ao realizar uma escolha profissional. Para tal, foram usadas as técnicas do Sorvete e da Decisão. Primeiro, trabalhou-se com a técnica do sorvete. Por estarem presentes apenas quatro alunos, foi pedido para que em cada etapa os alunos falassem quais haviam sido suas escolhas e justificá-las. Alguns motivos dados foram escolher tal cor por supor ser de um sabor ou escolher o que é mais vendido por ser mais fácil de achar para comprar. Depois, discutiu-se sobre a escolha baseada somente em um tópico (ou etapa, no caso da atividade), sendo necessário avaliar o tudo. Havendo a maior quantidade possível de informações profissionais, pode-se conhecer o todo e, assim, considerá-lo na escolha.

A atividade do Sorvete foi escolhida principalmente por promover um espaço para a reflexão da escolha como um ato de coragem. De acordo com Bock (2002), escolher seria se posicionar frente às possibilidades igualmente atrativas entre si, e, assim, seria um ato de coragem que leva em conta todas as informações possíveis. Para o autor, não há indicadores para qual seja a melhor escolha, pois, caso houvesse, não haveria uma escolha em si. Cada escolha implica riscos, em que a insegurança faz parte da decisão, e implica perdas, sendo necessário elaborar um luto do que se deixou para trás.

Quando proposta a Técnica da Decisão, porém, observou-se que ou os alunos não entenderam a proposta da atividade ou a explicação das estagiárias não foi clara o suficiente, pois eles escreveram o que estava influenciando mais e menos em suas escolhas profissionais, e não quais escolhas e quais dificuldades estavam tendo no campo profissional, frente à escolha de uma profissão. Porém, não foi pedido para que refizessem a atividade, já

que os alunos pareceram interessados em discutir aquele conteúdo. Apenas um dos alunos se propôs a falar sobre o que escreveu e, a partir disso, outros comentaram também. Alguns pontos falados pelos alunos que influenciam a escolha foram reconhecer o privilégio de ter o apoio dos pais e não ser necessário trabalhar durante a graduação e a concorrência candidato/vaga.

## Sétimo encontro

O sétimo encontro contou novamente com apenas três alunos e se iniciou com uma discussão acerca dos dados encontrados através do preenchimento das fichas profissionais e as impressões pessoais de cada um sobre os cursos pesquisados e, para finalizar, a técnica “trem da vida” foi aplicada com o intuito de proporcionar reflexões acerca de um planejamento de vida, considerando os dados encontrados nas pesquisas para a confecção das fichas.

Ao final da discussão, os estudantes relataram que a pesquisa realizada para o preenchimento das fichas profissionais esclareceu várias dúvidas. Um dos estudantes especificamente, que antes se via na autodeterminação plena, passou a considerar que existem muitas dificuldades atreladas ao mercado de trabalho, algo que o levou a pensar em um planejamento um pouco mais especificado para trabalhar em uma grande empresa, tal como o aprender a falar outro idioma. Um outro estudante pareceu estar bem confiante na escolha por psicologia, tendo em vista que entrou em contato com as grades curriculares e se interessou mais pela disciplina de Psicologia. E, por fim, o outro estudante pontuou ainda sentir insegurança quanto a sua escolha por conta da falta de investimento que a área de cinema recebe em âmbito nacional e relatou que, há pouco tempo, passou a considerar o curso de Psicologia.

A aplicação da técnica “trem da vida” apareceu como um complemento às suas falas anteriores, uma vez que os estudantes



se viram aos poucos realizando as metas, que haviam sido traçadas a partir do preenchimento das fichas. Sendo assim, todos os estudantes em primeiro momento se viram ingressando na faculdade e depois avançando na carreira, um deles se viu montando a sala de atendimento clínico psicológico e depois atendendo mais e mais clientes, um outro se viu estagiando em uma grande empresa de cinema e um outro estudante se viu trabalhando em uma multinacional após estudar diversos idiomas e ter adquirido fluência.

### Oitavo encontro – finalização

No oitavo e último encontro, objetivou-se refletir sobre o momento atual de escolha profissional, de modo a projetar quais caminhos seguir; realizar um ritual de despedida e finalização do projeto; e recolher *feedbacks* sobre o projeto. A metodologia utilizada para atingi-los foi composta da atividade “5 anos depois”, da roda de discussão de finalização e do plantio de sementes. Apenas 4 alunos estavam presentes.

Na atividade “5 anos depois”, os alunos deveriam escrever em que posição estavam agora, onde estariam daqui 5 anos e qual os meios para atingir isso. As projeções dos alunos foram muito parecidas com as faladas no encontro anterior. Para o *feedback*, pediu-se que os alunos completassem por escrito as 3 seguintes frases sobre o processo de OP: Que bom...; Que pena...; e Que tal...

Depois, pediu-se que os alunos falassem de modo geral como o processo de O. P. contribuiu para a vida deles, o que mais gostaram e outros, impressões pessoais e etc. Os alunos comentaram no geral que aproveitaram muito o processo e que estavam satisfeitos com ele, que puderam refletir mais sobre suas escolhas, mesmo alguns já tendo feito uma escolha anteriormente. Mesmo que um deles não tivesse feito uma escolha ainda, contou que havia pelo menos conseguido delimitar uma área que gostaria de seguir. Além disso,

alguns alunos presentes e outros que haviam desistido mencionaram que gostariam que houvesse atividades mais centradas e objetivas.

De acordo com Medeiros e Souza (2017), há a necessidade de colocar o adolescente como protagonista no processo de OP, e, mais importante ainda, na vida, em suas escolhas. Por agirem frente à demanda que adultos colocam sobre eles, como esperar que os adolescentes desenvolvam domínio da própria conduta se eles são constantemente retirados do local de fala e do protagonismo nos espaços em que convivem. Foram entregues a eles copinhos com algodão e pediu-se que eles colocassem o feijão para que crescesse, para simbolizar o final de três meses de participação no projeto e o potencial de cada um seguir seu projeto de vida, tendo em vista que a semente da Orientação Profissional agora está plantada em cada um deles. O ato de eles mesmos plantarem a semente simbolizou seu protagonismo em suas escolhas, sendo eles sujeitos de si mesmo e participantes não só do processo de OP como da sociedade.

## Considerações finais

Ao final do processo de OP foi possível deduzir algumas hipóteses para a pouca adesão dos estudantes, tendo em vista que o grupo se iniciou com 12 estudantes e finalizou com apenas 4 deles. Acredita-se que o fato de os encontros acontecerem às segundas-feiras foi algo prejudicial uma vez que os alunos tinham aulas em todos os períodos neste dia e estavam exaustos para ficar ainda mais tempo na escola. Além disso, como exposto no último encontro por um dos alunos e pela fala trazida daqueles que desistiram do grupo, os alunos que desistiram gostariam de atividades mais centradas e objetivas, como testes, exemplificado por eles. Pode-se hipotetizar que esse pedido seja devido à necessidade dos adolescentes de ter respostas rápidas e prontas para suas questões e indecisões,

porém, a orientação profissional é um processo que pede reflexão e engajamento daqueles que participam, não apostando em respostas prontas e imutáveis, não sendo possível assim suprir a demanda apresentada por eles.

No mais, percebeu-se que a frequência dos alunos passou a diminuir após a aplicação da técnica "árvore da vida" de autoconhecimento que convidou os estudantes a refletir sobre suas vidas em diversos aspectos, algo que pode ter sobrecarregado-os psicologicamente, por ser algo muito difícil de ser pensado. Portanto, julgou-se que seria mais adequado ter aplicado tal técnica em outro momento dos encontros e não no início dos encontros, após os estudantes já estarem mais familiarizados com o grau de reflexão e as temáticas exigidas para se trabalhar autoconhecimento.

Entretanto, pode-se dizer que o número reduzido de indivíduos possibilitou que todos os participantes se expressassem mais e fossem ouvidos pelos colegas, algo positivo para a dinâmica do grupo que, anteriormente, era perpassada com subgrupos e muita conversa paralela que atrapalhava o desenvolvimento dos encontros de forma geral, bem como a criação de uma identidade de grupo, tendo em vista que já havia as identidades de pequenos grupos ali muito bem estabelecidas.

Por conseguinte, conclui-se que os objetivos dos encontros foram cumpridos e os alunos foram capazes de obter autoconhecimento, informações profissionais e de refletir sobre suas escolhas e seus determinantes. Além disso, no meio deste processo de OP notou-se que não foi possível suprir todas as demandas individuais de cada aluno por se tratar de um processo grupal, contudo, foi possível instrumentalizá-los para que eles pudessem, naquele momento ou em outro, fazer escolhas com maior maturidade e autorreflexão.

## Referências

ARCHER, A. B.; HEUMANN, S.; DA LUZ FILHO, S. S. Reflexões: Ansiedade frente à escolha profissional e a prova do vestibular. **Extensio**: Revista Eletrônica de Extensão, v. 8, n. 11, p. 70-80, 2011.

BANACO, R. A. **As escolhas que fazemos na vida**. (Manuscrito Não Publicado). 1998.

BOCK, S. D. A proposta de orientação profissional na abordagem sócio-histórica. *In*: BOCK, S. D. **Orientação Profissional: a abordagem sócio histórica**. São Paulo: Cortez, 2002. Cap. 4. p. 77-104.

CALAIS, S. L.; ANDRADE, L. M. B. de; LIPP, M. E. N. Diferenças de sexo e escolaridade na manifestação de Stress em adultos jovens. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 257-263, 2003.

DENBOROUGH, D. Atendendo crianças que vivenciaram traumas: a árvore da vida. **Nova Perspectiva Sistêmica**, p. 20-39, 2011.

EMMANUELE, E. S.; CAPPELLETTI, A. **La vocación**: Arqueología de un mito. Lugar Editorial, 2001.

HUTZ, C. S.; BARDAGIR, M. P. Indecisão profissional, ansiedade e depressão na adolescência: a influência dos estilos parentais. **PsicoUSF**, v. 11, n. 1, p. 65-73, 2006.

MELO-SILVA, L. L.; LASSANCE, M. C. P.; SOARES, D. H. P. A orientação profissional no contexto da educação e trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 2, p. 31-52, 2004.

MEDEIROS, F. P.; DE SOUZA, V. L. T. Psicologia Histórico-Cultural e orientação profissional: vivências de jovens mobilizadas pela arte. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 18, n. 2, p. 155-165, 2017.

MOURA, C. B. de; MENEZES, M. V. Mudando de opinião: análise de um grupo de pessoas em condição de re-escolha profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 1, p. 29-45, 2004.

PERUZZO, A. S. *et al.* Estresse e vestibular como desencadeadores de somatizações em adolescentes e adultos jovens. **Psicol. Argum.**, v. 26, n. 55, p. 319-327, 2008.

RODRIGUES, D. G.; PELISOLI, C. Ansiedade em vestibulandos: um estudo exploratório. **Archives of Clinical Psychiatry**, v. 35, n. 5, p. 171-177, 2008.

SOARES, A. B.; MARTINS, J. S. R. Ansiedade dos estudantes diante da expectativa do exame vestibular. **Paidéia**, v. 20, n. 45, p. 57-62, 2010.

Orientação  
Profissional em  
um cursinho  
pré-vestibular  
popular: relato de  
experiência

Letícia Cristine Moreira da Cunha  
Hugo Ferrari Cardoso

## Introdução

O relato de experiência aqui exposto é fruto de uma intervenção em Orientação Profissional (OP) grupal, realizada por intermédio do Estágio em Psicologia e Trabalho “Orientação Profissional e para o Trabalho”, realizado em um dos Cursinhos Populares em funcionamento em uma Universidade Pública no interior do estado de São Paulo. Os cursinhos Populares são resultado de uma parceria entre as faculdades da Universidade e, atualmente, são disponibilizadas vagas aos alunos oriundos da rede pública de ensino ou bolsistas da rede particular, que podem realizar o preparatório gratuitamente.

Participaram deste processo aproximadamente 5 adolescentes de 17 a 18 anos, matriculados no Cursinho no período noturno. A divulgação se deu por intermédio de uma lista de interesse distribuída pelo coordenador do cursinho. Realizado este primeiro recrutamento e, em decorrência do elevado número de interessados, foram organizados dois grupos de OP, um deles às quintas-feiras das 13h00 às 14h00 e o outro grupo no período noturno, das 18h00 às 19h00. No entanto, apesar do grande número de interessados durante este primeiro momento, poucos mantiveram assiduidade nos grupos, em ambos os períodos. No período noturno, que será aqui relatado, mantiveram-se assíduos 5 alunos. Os encontros foram realizados na sala do próprio cursinho ou em uma sala previamente reservada no *campus* da universidade.

Conduziram o projeto juntamente à turma do período noturno uma estagiária do Estágio em Orientação Profissional, acompanhada de uma aluna do quarto ano do curso de Psicologia. 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.

Atividades Realizadas		
Nº do encontro	Nome da técnica utilizada	Objetivo
1º	Apresentação da Proposta de Orientação Profissional	Conhecer os participantes da Orientação Profissional e apresentar a proposta de trabalho.
2º	FOFA (1ª Parte)	Realizar atividades com os participantes que fossem facilitadoras no processo de aquisição de autoconhecimento e de estabelecimento de vínculo entre os membros do grupo.
3º	FOFA (2ª Parte)	Finalizar a aplicação da técnica FOFA e realizar a discussão em grupo dos pontos em comum (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que se apresentassem entre os participantes.
4º	Árvore da Vida	Facilitar o autoconhecimento dos orientandos, de modo a promover a reflexão sobre aspectos como história de vida, valores, ideais e expectativas de futuro. Para isso, foi realizada a atividade nomeada "Árvore da Vida", na qual os estudantes foram convidados a representar, por meio da figura de uma árvore, aspectos importantes sobre si mesmos.
5º	Curtigrama	Realizar a atividade "Curtigrama", adaptada para o futuro. Esta atividade foi pensada de modo a dar continuidade à reflexão levantada no encontro passado, a partir das histórias de vida, valores e expectativas para o futuro pensadas na Árvore da Vida. De modo geral, buscou-se estabelecer uma ponte entre as atividades de autoconhecimento rumo a um novo momento, de reflexão sobre escolhas.



6º	Técnica da Fotografia das Profissões	Promover a reflexão sobre o sentido do autoconhecimento em relação aos aspectos afetivos em relação às profissões que se constituem como possibilidades de escolha dos estudantes.
7º	Técnica do Sorvete	Discutir e refletir sobre as escolhas, principalmente sobre o que nos leva a escolher algumas coisas e caminhos e não outros, quais as influências existentes e a importância de fatores que envolvem o ato de escolher.
8º	Encontro Individual	Neste encontro, houve falta coletiva dos alunos devido à manifestação nacional em prol das pautas relativas à educação, de modo que apenas uma das orientadas, a quem chamaremos de G.; compareceu ao encontro. Diante desse imprevisto, as estagiárias optaram por desenvolver a atividade da <i>linha da vida</i> na qual procuraram adaptar a sessão para a realização de uma atividade individual que seguisse o percurso planejado para o grupo, garantindo que não houvesse prejuízos para G.. O encontro teve como objetivo promover o aprofundamento dos aspectos de autoconhecimento da orientanda.
9º	Significados do Vestibular	Discutir sobre os significados vinculados ao processo do vestibular e promover a socialização de temores, crenças e sentimentos comuns entre o grupo. A segunda etapa da atividade orientou-se à promoção do exercício de colocar-se no lugar do outro no momento da escolha.
10º	Encontro final: dinâmica das bexigas	Este encontro teve por objetivo finalizar o processo de OP, proporcionando a finalização do trabalho a partir de uma avaliação coletiva sobre os assuntos tratados, atividades realizadas, tempo, condução, dentre outros aspectos gerais referentes ao processo.

## Relatos de campo – 10 encontros.

Os relatos abaixo serão expostos de acordo com a ordem cronológica dos encontros realizados, apresentando o método de trabalho utilizado, seguido dos resultados obtidos com o encontro.

### 1º encontro – Apresentação da Proposta de Orientação Profissional

#### Método de trabalho

O primeiro encontro teve como objetivo conhecer os participantes da Orientação Profissional e apresentar a proposta de trabalho. A metodologia utilizada consistiu na formação inicial de uma roda de conversa, na qual todos os presentes puderam se apresentar e falar um pouco sobre si.

Posteriormente, foi realizada uma dinâmica denominada “Paredão”, na qual a facilitadora propôs que o grupo de adolescentes se deslocasse na sala de acordo com as afirmativas acerca do que é e quais as práticas e objetivos da OP, escolhendo entre “Concordo” e “Discordo”. A cada afirmação, os participantes deveriam se posicionar de um lado da sala (lado “Concordo” ou lado “Discordo”). Ao final, as discussões foram realizadas quanto aos posicionamentos dos participantes e por quais motivos os mesmos concordaram ou discordaram de cada afirmação.

Por último, foi realizada uma breve apresentação da proposta também em formato de roda de conversa, a fim de levantar alguns pontos das afirmativas realizadas na dinâmica do Paredão, bem como abrir um espaço para sanar as dúvidas que ainda restassem.

## Resultados

No primeiro dia de encontro, apenas 10 participantes dos 17 inscritos compareceram. Neste dia, contávamos também com a presença de apenas uma estagiária, pois uma das alunas havia se ausentado por motivos de saúde. Os alunos(as) foram orientados, inicialmente, a formar uma roda e então procurei misturar-me em meio aos participantes, que se dispuseram inicialmente em formato de sala de aula (facilitadora-professora/participantes-alunos). Apresentei-me e pedi que todos fizessem o mesmo, procurando incentivar a participação espontânea.

Todos os presentes se apresentaram, dizendo seus nomes, idade, o que gostavam de fazer e se já tinham alguma pretensão de curso ou área. De modo geral, todos os estudantes relataram a dúvida entre dois ou mais cursos. A idade média de faixa etária consistia entre 17 a 19 anos e com perfil inclinado às áreas de interesse referente aos cursos de Humanidades e/ou Artes. 90% dos alunos vieram de uma escola técnica da cidade de Bauru, sendo os outros de um Colégio Técnico público e outra escola pública da cidade (todos são de escola pública, técnica ou não). Após esta apresentação, foi iniciada a dinâmica do Paredão. Nesta dinâmica, realizamos a divisão da lousa em "Concordo" e "Discordo" e os instruímos a se locomoverem na sala de acordo com o que acreditassem ser verdadeiro ou falso acerca da Orientação Profissional (OP). As frases utilizadas foram as seguintes:

1. No processo de OP, a gente trabalha autoconhecimento;
2. Estamos aqui para descobrir o que cada um nasceu para fazer;
3. Nós vamos sair daqui certos do que queremos;
4. Com a OP, vou descobrir minha vocação;

5. Os estagiários vão tentar nos ajudar a pensar em novos caminhos;
6. A OP vai nos ajudar a traçar nossos planos;
7. O único objetivo da OP é ajudar a escolher uma profissão;
8. Os adultos podem precisar de OP;
9. Pessoas aposentadas não precisam da OP;
10. Só com as informações sobre profissões, já saberemos qual carreira seguir.

A maioria das respostas apresentadas condiziam com o que de fato a Orientação Profissional propor-se-ia a ali trabalhar, em maior ou menor grau. Ao final, uma afirmativa foi incluída: "Idosos também podem fazer OP", que obteve a maior incidência de dúvidas "se a pessoa já se aposentou, por que ela precisaria de OP?". Após a dinâmica, perguntei-lhes o que eles pensavam ou conheciam sobre a OP e disseram que algumas coisas já imaginavam, porém a questão do uso de testes psicológicos apresentou-se como uma crença presente, como observado em uma pergunta de um dos alunos, ao final da apresentação: "mas vamos fazer teste?".

A história da OP foi exposta rapidamente (vocacional/profissional), incluindo a apresentação dos três pilares que orientaram o trabalho, perpassando o autoconhecimento, as informações e as escolhas, não necessariamente nesta ordem. Incluímos na discussão, ainda, a orientação profissional enquanto ferramenta a se pensar o(s) Projeto(s) de Vida. Todos mostraram-se muito interessados por tratar de um aspecto mais amplo ao se pensar a carreira, considerando as outras áreas da vida, segundo os participantes.

Foram entregues, ao final, folhas de identificação para que preenchessem os dados e também comentários acerca do

encontro: “Que bom”, “Que pena” e “Que tal”. O grupo apresentou um teor crítico em seus apontamentos acerca de questões sociais e contextuais presentes nas escolhas e nos projetos de vida.

## 2º encontro - FOFA (1ª parte)

### Método de trabalho

O objetivo deste encontro consistiu em dar início a atividades que fossem facilitadoras no processo de aquisição de autoconhecimento e de estabelecimento de vínculo entre os membros do grupo. Nesse sentido, foi realizada a Análise FOFA, a qual consiste em relatar por escrito aspectos pessoais relacionados às Forças, como habilidades, facilidades, aspectos da personalidade que sejam consideradas vantajosas pelos estudantes; Oportunidades, que se referem às possibilidades que eles visualizam em seu contexto; Fraquezas, as quais são entendidas como aspectos que os estudantes acreditam ser desvantajosos em si mesmos e, por fim, as Adversidades, ou seja, as dimensões pessoais e também ambientais que podem vir a dificultar ou atrapalhar seus projetos futuros. Além de preencher os referidos quadrantes, a análise possibilita a reflexão sobre aspectos, tanto pessoais quanto do ambiente externo e rede de apoio representados como Forças e Oportunidades que podem ser úteis no enfrentamento das Fraquezas e obstáculos citados.

### Resultados

Inicialmente, os participantes foram reunidos em roda, de modo que todos pudessem olhar uns para os outros. Por conta de ter se tratado de uma reunião à véspera de um feriado, poucos dos estudantes compareceram ao encontro e pareciam, em certa medida, envergonhados. Apresentaram também resistência quando as estagiárias pediram para que eles sentassem próximo a elas,

o que parece indicar uma certa resistência ao sair do modelo professor/aluno. Então, as estagiárias pediram para que os novos integrantes do grupo se apresentassem e apresentaram-se a eles. Foi requisitado também que os estudantes que haviam participado do primeiro encontro contassem aos novos colegas, em síntese, o que fora trabalhado no encontro anterior. Isto foi realizado mais duas vezes, visto que alguns dos adolescentes chegaram atrasados à reunião.

Após as apresentações e retomadas iniciais, as estagiárias propuseram a realização da Análise FOFA, ofereceram instruções para sua realização e tiraram as dúvidas iniciais, propondo, ao final, uma discussão sobre os elementos que viessem a aparecer nas análises individuais. Alguns dos estudantes relataram já ter realizado a atividade proposta em outros contextos, referindo-se a aspectos que não incluíam suas características pessoais, enquanto outros jovens relataram dificuldade em pensar sobre si próprios.

Devido às necessidades de retomar o encontro e a atividade para os alunos que chegaram após o início da reunião, somente foi possível realizar o quadrante destinado às Forças, acerca do qual foi realizado debate ao final do encontro. No entanto, as estagiárias tiveram a percepção de que o grupo não estava integrado neste debate, evidenciando a necessidade de trabalhar o vínculo grupal nos encontros subsequentes.

Os estudantes foram então orientados a terminar suas análises em casa e trazê-las na próxima semana para realização do debate acerca dos quadrantes restantes. Foram realizados também combinados acerca do funcionamento do grupo e das reuniões. Dentre estes combinados, foi acordado o sigilo sobre os relatos trazidos pelos colegas no grupo e a assiduidade nas reuniões, de modo a evitar faltas e atrasos.

Algumas das dificuldades encontradas foram a falta de assiduidade de alguns dos estudantes, que chegaram atrasados, de modo que as estagiárias necessitaram interromper as atividades e retomá-las diversas vezes.

## 3º encontro - FOFA (2ª parte)

### Método de trabalho

O terceiro encontro concentrou-se em finalizar a aplicação da técnica FOFA e realizar a discussão em grupo dos pontos em comum (Forças, Oportunidades, Ameaças e Fraquezas) que se apresentassem entre os participantes.

Inicialmente, foi solicitado que os participantes fizessem pequenos grupos com pessoas que não costumam conversar, com o objetivo de facilitar a integração do grupo. Após esta orientação inicial, solicitamos que realizassem, em conjunto, um FOFA da dupla ou trio, a partir das seguintes perguntas disparadoras: "O que tenho em comum com meu colega?", "Que forças, fraquezas, ameaças e oportunidades temos em comum?".

Ao final, realizamos uma discussão em grupo, na qual todos puderam comentar os aspectos mais proeminentes do grupo. Neste momento, as facilitadoras também tiveram o objetivo de auxiliar os participantes a refletir na inter relação entre os quatro aspectos: quais são as forças que podem me ajudar a enfrentar as ameaças? Quais redes de apoio possuímos e quais as oportunidades? Quais são e como podem ser compreendidas estas fraquezas? Entre outros pontos de discussão disparadores.

**Imagem 1.** Quadrante do FOFA utilizado na realização da atividade



**Fonte:** Elaboração própria

## Resultados

O encontro consistiu em dois momentos e teve como objetivo fomentar a integração do grupo. Foram formadas duas duplas e um trio, de acordo com o número de participantes presentes. Os grupos foram orientados a encontrar pontos em comum entre si e a construir um FOFA coletivo.

De modo geral, percebemos, enquanto facilitadoras, que a atividade promoveu uma aproximação entre os integrantes que, até então, encontravam-se em uma dinâmica de OP de cunho predominantemente individual. Durante aproximadamente 20 min. as duplas e trio mantiveram-se em interação, conversando sobre o que haviam pensado e escrito em sua atividade. Aqueles que faltaram na semana anterior construíram seu FOFA no momento do grupo.

Alguns grupos demonstraram dificuldades em encontrar forças, sobressaindo-se as fraquezas ou ameaças. Uma ameaça em comum a quase todos foi a questão financeira que, em discussão, chegou-se à conclusão de que poderia ser enfrentada de acordo com cada

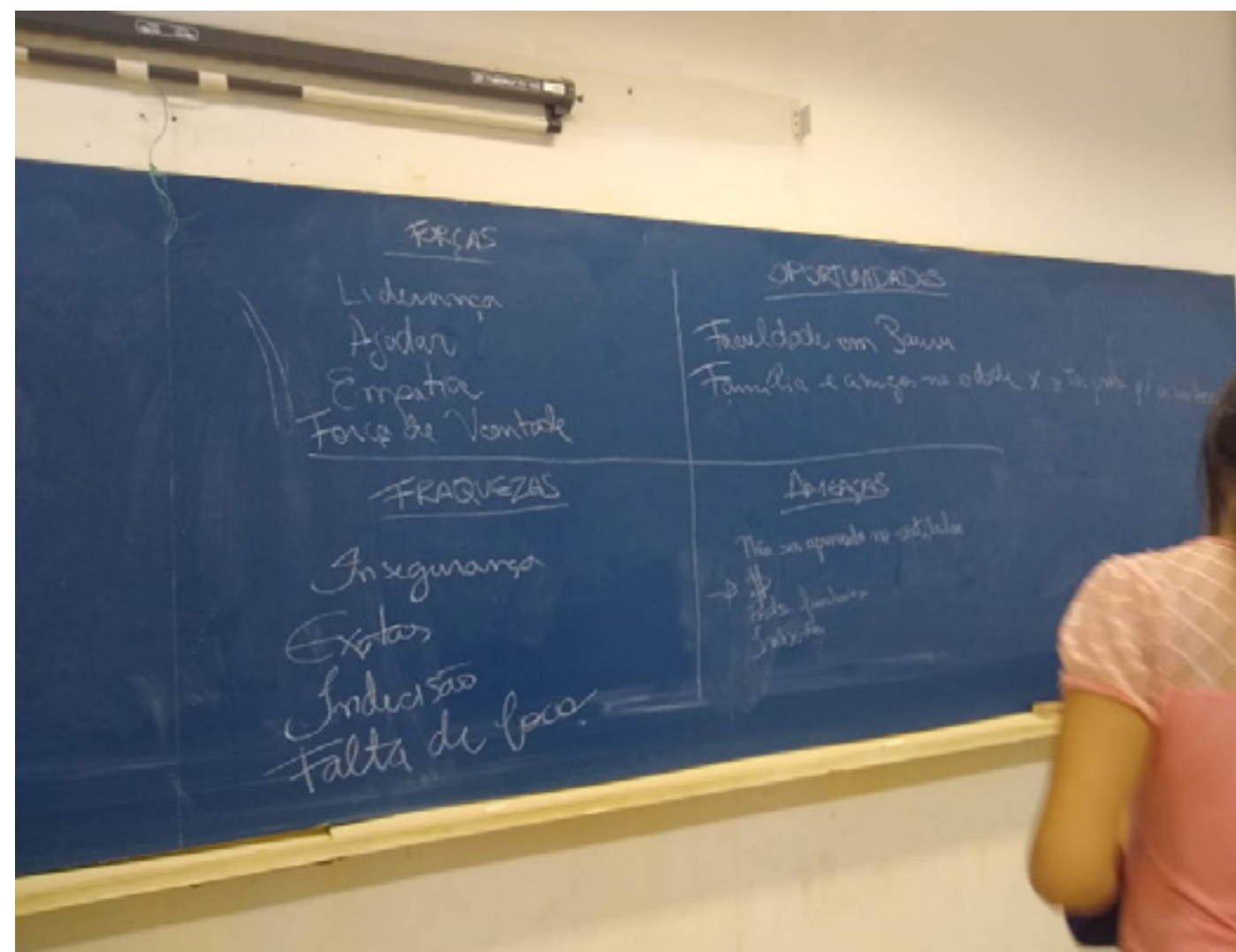


realidade e possibilidade de rede de apoio (família, trabalho, ações afirmativas das universidades), além da possibilidade de não passar no vestibular.

Ao final, o FOFA construído coletivamente constituiu-se da seguinte maneira:

- **Forças:** Liderança, ajudar os outros, empatia e força de vontade.
- **Oportunidades:** Existência de faculdades em Bauru, família e amigos na cidade vs. possibilidade de sair da cidade (a depender do grupo).
- **Fraquezas:** Insegurança, Exatas, indecisão, falta de foco.
- **Ameaças:** Não passar no vestibular, questão financeira e indecisão.

**Imagem 2.** Foto do FOFA construído com o grupo



**Fonte:** Elaboração própria

Por conta do tempo escasso ao final da atividade, a discussão deu-se rapidamente e superficialmente, em certa medida. Ainda assim, procuramos reforçar durante o momento da reflexão o exercício de pensar como estes quatro fatores se inter relacionam e como podemos utilizar nossas oportunidades e forças para enfrentar estas ameaças e fraquezas.

A atividade mostrou-se efetiva no auxílio da construção de uma coesão grupal, apesar de restar pouco tempo para a discussão e reflexão dos pontos levantados. Observamos que esta atividade em grupo, neste momento, favoreceu uma maior vinculação entre os participantes que, nos encontros posteriores, pôde ser observada através da maior facilidade em expressar-se ou falar sobre suas opiniões/histórias.

## 4º encontro - Árvore da vida

### Método de trabalho

O encontro teve como objetivo facilitar o autoconhecimento dos orientandos, de modo a promover a reflexão sobre aspectos como história de vida, valores, ideais e expectativas de futuro. Para isso, foi realizada a atividade nomeada "Árvore da Vida", na qual os estudantes são convidados a representar, por meio da figura de uma árvore, aspectos importantes sobre si mesmos. A aplicação desta técnica teve como intuito favorecer o autoconhecimento dos estudantes, de modo a promover a reflexão sobre aspectos como história de vida, valores, ideais e expectativas de futuro.

A atividade da Árvore da Vida consiste em desenhar uma árvore que represente a si mesmo. Cada uma das partes da árvore desenhada, tais como, solo, tronco, galhos, folhas, representa um aspecto da vida, como sua história de vida, pessoas importantes para si, ideais e valores, o legado que deseja deixar no mundo e assim por diante. Desse modo, os orientandos sentaram-se em roda e receberam materiais como lápis de cor e canetinha e iam descrevendo aquilo que consideravam importante e representativo para si em cada uma das partes da figura. As facilitadoras explicavam aquilo que deveria ser representado em cada parte da árvore, uma por vez, e disponibilizavam alguns minutos para que todos pudessem desenhar e, na medida em que os jovens se sentissem

confortáveis, deveriam compartilhar o que desenharam, o que esse desenho representava, em que pensaram, a quais sentimentos aquilo lhes remetia.

Descrição da dinâmica "Árvore da Vida"	
Objetivos da atividade	Fazer com que os participantes reflitam sobre si mesmos, sobre como as pessoas e coisas estão dispostas em suas vidas e como as enxergam; favorecer o compartilhamento de informações, gerando identificação e empatia no grupo; reflexões.
Materiais	Papel, canetas, lápis de cor.
Descrição da atividade	Fazer o questionamento: Se eu fosse uma árvore, que árvore seria? Pedir para que os participantes desenhem a árvore, sendo que cada componente desta representa algum aspecto em suas vidas.
Partes da árvore	Significados sugeridos durante a instrução
Solo	Representa onde você se encontra/o seu presente (cidade, momento de vida, situação do país).
Raízes	Representa suas origens (de onde veio, como é sua família, sua história).
Tronco	Reflete suas habilidades, seus valores, do que gosta, em que acredita.
Galhos	Representam o futuro, suas expectativas, necessidades, sonhos, projetos de vida.
Folhas	Representam as pessoas que são especiais para você, mesmo que não sejam próximas, pessoas que são significativas em sua vida.
Frutos	Presentes que você recebeu da vida, podem ser ou não materiais.
Sementes/ flores	Legado, o que você gostaria de compartilhar com os outros, deixar para as próximas gerações.
Orientação para realização da discussão final	
<p>Após terem feito os desenhos, pediremos para que compartilhem suas árvores, como se sentiram fazendo-as, se foi difícil ou não, o que mais chamou a atenção. Promover uma reflexão.</p> <p>"Cada participante, após pensar quem é essa árvore, do que ela precisa, o que ela quer e com quem pode contar, pensará que tempestades e ventanias afetam as árvores de tempos em tempos, mas que as árvores apresentam capacidade de resistência e de renovação. Suas experiências, inclusive as ruins, lhes servem de adubo. De onde vem a sua força? Que dificuldades futuras poderão encontrar na sua busca por desenvolvimento, qualidade de vida e trabalho? Onde e de quem poderá receber apoio?"</p>	

## Resultados

De modo geral, os orientandos mostraram-se bastante implicados com o desenho da árvore, tendo se relevado introspectivos e reflexivos durante a realização; alguns deles, até mesmo empenharam-se na estética e organização do desenho em si.

Durante a discussão, os aspectos predominantes foram o apoio ou a falta de apoio familiar, o desejo de ajudar pessoas de algum modo com sua atuação profissional e dificuldades financeiras que contrastam com seus sonhos e projetos. Nesse sentido, alguns dos estudantes demonstraram através de seu relato a sólida rede de apoio, destacando sua importância. Com relação ao apoio familiar, alguns estudantes compartilharam com o grupo que o apoio familiar constituía uma base muito importante para aquilo que são hoje e aquilo em que acreditam e desejam; para outros, no entanto, ao relacionarem suas experiências com a árvore, relataram que algumas vezes a família lhes remetia a um “solo empobrecido”, demonstrando carência quanto ao apoio familiar. Apesar disso, neste caso, predominou, ainda assim, o desejo de ajudar as pessoas, a crença da melhora de condições de vida e da vida dos outros com sua atuação profissional, com a ideia de “acreditar no poder dos estudos para a transformação da própria vida e do mundo”.

Uma das estagiárias complementou a metáfora da árvore dizendo que, para além do solo, há também o adubo, que pode ser algo externo ao ambiente familiar, que é adicionado ao solo e que pode fortalecer um solo “empobrecido”. Esta intervenção fez com que uma das alunas presentes, que havia trazido a metáfora do “solo empobrecido” como correlato familiar, relatou que não havia pensado que apesar de não possuir apoio familiar, há a possibilidade de “adubar a terra”, alegoria que ela utilizou para caracterizar a importância que dá à educação em sua vida.

Outro estudante, por sua vez, desenhou uma árvore esquematizada, na qual fez uso de palavras para compor seu desenho e compartilhou com o grupo que a realização da atividade permitiu que refletisse sobre aspectos de sua vida que nunca antes havia pensado.

De modo geral, os participantes avaliaram positivamente a realização da atividade e foi notável a dedicação em sua execução, principalmente quanto ao momento das reflexões e utilização de metáforas. Como avaliação geral dos estudantes, complementam dizendo que a atividade possibilitou refletir sobre sua vida de modo mais aprofundado do que em geral costumavam fazer e que isto permitiu visualizar aspectos sobre si mesmos que não haviam se dado conta.

Pudemos notar, enquanto mediadoras da atividade, que a implicação dos orientandos nessa tarefa relacionou-se a uma demanda do grupo por autoconhecimento, visto que foi uma das atividades na qual houve maior participação a partir de relatos de experiências pessoais e características, desejos, entre outros, se comparada às atividades realizadas até então.

Por fim, avaliamos esta categoria de atividades como positiva, principalmente em se tratando do desenvolvimento e promoção de autoconhecimento a partir do uso de metáforas, imagens, histórias, entre outros elementos que compõem um espaço no qual os estudantes podem utilizar de elementos previamente ofertados para tecer uma narrativa e reflexão sobre si mesmos, aspecto característico encontrado em técnicas projetivas, por exemplo.

## 5º encontro – Curtigrama

### Método de trabalho

O 5º encontro realizado teve como atividade norteadora o “Curtigrama”, adaptado ao futuro. Esta atividade foi pensada de modo a dar continuidade à reflexão levantada no encontro passado, a partir das histórias de vida, valores e expectativas para o futuro pensadas na Árvore da Vida. De modo geral, buscou-se estabelecer uma ponte entre as atividades de autoconhecimento rumo a um novo momento, de reflexão sobre escolhas.

**Quadro 1.** Modelo do Curtigrama utilizado

<b>Gosto e faria</b>	<b>Gosto e não faria</b>
<b>Não gosto e faria</b>	<b>Não gosto e não faria</b>

**Fonte:** Elaboração própria

### Resultados

Estavam presentes cinco participantes que, via de regra, foram os que mantiveram regularidade nos encontros até então (coesão grupal). Inicialmente, foi reservado um tempo de aproximadamente cinco minutos para que o grupo pudesse comentar se haviam pensado mais alguma coisa sobre a Árvore da Vida (atividade anterior) ou comentários sobre como havia sido realizar a atividade, já que no último encontro o tempo não foi suficiente para a realização da reflexão da atividade.

Um das estudantes comentou que havia pensado na semana a questão do adubo da árvore, que é “externo”, porque olhando para sua árvore ela não compreendia como um solo tão pobre poderia gerar tantos frutos como ela observava. Outro aluno falou sobre como foi importante perceber quanta rede de apoio e experiências tinha, pois às vezes se sentia perdido e conseguia

visualizar o que conseguiu através da árvore. Uma das estudantes também comentou sobre a experiência de notar como suas raízes tiveram importância no que é hoje. Foram diversos os comentários que corroboraram com a percepção das mediadoras de que a atividade da Árvore da Vida havia sido efetiva enquanto objetivo de promover autoconhecimento e reflexão acerca de si e sobre sua própria história.

Após os comentários, propusemos aos participantes a atividade do Curtigrama. Foram reservados 15 minutos para o preenchimento dos quadrantes e, aos que tivessem dificuldade, oferecemos a opção de pensar os quadrantes com as divisões pessoal/carreira.

Alguns disseram ter mais dificuldades em identificar coisas que gostam, mas não fariam, ou o que gostam e não fariam. Durante todo o encontro as facilitadoras foram propondo reflexões: existem coisas que gostamos como *hobbies*, outras que admiramos enquanto profissão e atividade, porém não nos enxergamos fazendo. Outro ponto disparador de discussão foi o de pensar naquelas atividades que não consideramos de modo nenhum. A atividade mostrou-se efetiva principalmente no que tange a auxiliar os alunos na autopercepção sobre o que eles gostariam de realizar enquanto atividade profissional e, além disso, a compreensão de que algumas atividades e/ou habilidades podem ser mantidas e desenvolvidas, sem necessariamente tornarem-se uma carreira.

Foi colocado como reflexão que, inclusive, mesmo dentro das próprias profissões e carreiras poderíamos pensar e aplicar um curtigrama e refletir que existiriam atividades que gostaríamos, que não gostaríamos, que faríamos ou não. Para todas estas identificações, novamente ressaltamos a importância de se ter informações consistentes acerca de uma profissão e de suas atividades profissionais, assim como exercitar o autoconhecimento.

## 6º encontro - Técnica da fotografia: festa das profissões

### Método de trabalho

O 6º encontro teve como objetivo refletir sobre os aspectos afetivos em relação às profissões que se constituem como possibilidades de escolha dos estudantes. Para isso, foi utilizada a técnica da fotografia da festa das profissões, que se utiliza de um cenário imaginário para reflexão. Seguem abaixo as orientações e procedimentos da técnica:

<b>Procedimentos da técnica “Fotografia da festa das profissões”</b>	
Objetivos	Discutir e refletir sobre os vínculos afetivos com as profissões e as escolhas que surgem a partir deles.
Público	Grupos de OP, principalmente com adolescentes em situação de primeira escolha.
Tempo	Em torno de 20 minutos.
Cuidados a serem tomados	É importante averiguar os motivos de cada escolha (muitas vezes esses motivos estão ligados a pessoas próximas, familiares e pais). Verificar a variabilidade de profissões elencadas pelo jovem (conhecimento limitado vs. decisão mais amadurecida).
Orientação geral	Pedir para que o orientando imagine “X” profissionais que ele gosta e “X” que não gosta. Imaginar como eles são: o que fazem e onde trabalham. Dizer ao orientando que terá a tarefa de tirar uma fotografia (Festa das profissões). O orientando sairá no meio do retrato e ele terá a condição de escolher quais pessoas (profissionais) quer que esteja perto de si e quais devem estar mais afastados. O facilitador pode pedir para que o orientando desenhe os personagens ou então pode levar um modelo pronto. Após finalizar, o orientador pode questionar o porquê dessa configuração e testar com o orientando se o mesmo deseja mudar algo (ou se pode bater a foto). Essa técnica pode ser aplicada no início do processo de OP e no final. Para verificar se a configuração se mantém.



## Resultados

Os estudantes, de modo geral, apresentaram certa confusão relativa a quais aspectos deveriam levar em conta na escolha da posição dos profissionais, se deveriam pensar em um profissional de cada área que conhecessem (algumas pessoas relataram pensar em uma pessoa específica quando pensam em determinada profissão), ou na imagem que tivessem da profissão.

Percebemos, desse modo, que muitos deles acabaram por fazer suas escolhas de acordo com a imagem que tinham (de admiração ou desdém) por pessoas conhecidas ou segundo estereótipos e generalizações acerca das profissões.

Desse modo, foi possível perceber que as escolhas profissionais estavam, naquele momento, ainda muito influenciadas por aspectos afetivos relacionados a pessoas conhecidas; outro dado importante foi que, através da expressão de estereótipos, notamos que muitos ainda obtinham poucas informações objetivas sobre as práticas profissionais relacionadas às profissões citadas.

As profissões relacionadas às áreas de humanidades foram descritas, de modo geral, a partir de percepções como: pessoas legais, comunicativas, legais de se terem a companhia em uma festa, críticas, “mente aberta”, entre outros. A única exceção foi observada com relação aos advogados, descritos como pessoas “sérias, chatas e/ou arrogantes”. As profissões de exatas, ao contrário, sequer apareceram ou, quando presentes, encontravam-se muito afastadas.

O principal aspecto observado, além disso, foi o fato de o profissional “Psicólogo” encontrar-se presente em unanimidade nos desenhos de todos os participantes, inclusive ao lado da personagem principal da foto (o desenho da própria pessoa, ao

centro da foto). Durante o processo de Orientação Profissional com este grupo, observamos o interesse por Psicologia ser progressivamente expresso, até o seu ápice através desta atividade. Mesmo pessoas que nunca haviam demonstrado o interesse pelo curso, aqui, colocaram a figura do Psicólogo.

Com relação a este dado, uma hipótese pode ser considerada a partir do aspecto de que muitos deles relataram a dificuldade de se pensar em uma profissão, e não no profissional que a exerce, enquanto pessoa. Neste sentido, coloca-se como reflexão o quanto esta presença maciça do Psicólogo poderia ser um reflexo de identificação com as mediadoras, enquanto figuras de referência, apoio ou como objetos de identificação.

Ao final, durante a discussão, novamente retomamos à questão das informações e o quanto a falta delas pode contribuir para a construção destes estereótipos apresentados.

## **7º encontro - Técnica do sorvete**

### **Método de trabalho**

O objetivo desta atividade consistiu em discutir as escolhas e o processo de escolher, principalmente no que nos leva a escolher algumas coisas e não outras, quais são as influências (financeiras, sociais, familiares, entre outras) presentes, considerando a importância destes fatores que envolvem o ato de escolher.

Para isso, foi utilizada a técnica originalmente chamada “Técnica do Sorvete”, que consiste na apresentação de duas carreiras (no caso da dinâmica original, na opção de dois sabores de sorvete). As carreiras apresentadas foram as carreiras X e Y:

Carreira X	Carreira Y
<p>Para seguir esta carreira, precisarei passar pela graduação em outra cidade.</p> <p>Graduação de 5 anos, período integral e não conseguirei trabalhar.</p> <p>Minha família não apoia a escolha deste curso.</p> <p>Eu não conheço muito bem quais as áreas de atuação, mas me identifico com o curso por motivos pessoais.</p> <p>A remuneração tende a ser boa/ótima.</p> <p>Esta profissão é muito valorizada socialmente (<i>status</i>).</p> <p>Esta faculdade é privada.</p>	<p>Para seguir esta carreira, poderei passar pela graduação em Bauru.</p> <p>Graduação de 4 anos, período noturno e terei que trabalhar.</p> <p>Minha família apoia a escolha deste curso.</p> <p>Eu conheço quais as possibilidades de áreas de atuação, mas não me agrado completamente.</p> <p>A remuneração tende a ser baixa.</p> <p>Esta profissão é pouco valorizada socialmente (<i>status</i>).</p> <p>Esta faculdade é pública.</p>

As características das carreiras acima foram apresentadas uma a uma, solicitando em cada etapa que os participantes presentes escolhessem por alguma delas e, além disso, que comentassem o motivo de terem se mantido ou mudado de opção. Abaixo estão as regras apresentadas no início da atividade:

Técnica do sorvete – Instruções gerais	
Objetivo	Você terá que tomar uma decisão muito importante: ESCOLHER UMA DAS OPÇÕES de CARREIRA.
Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para facilitar a tarefa será utilizado apenas um tipo de carreira (apenas carreiras que envolvam a escolha de um curso de graduação).</li> <li>• Teremos apenas duas carreiras: X e Y.</li> <li>• Existem algumas regras.</li> </ul>

Regras	<p>1) Você não pode experimentar as profissões para depois escolher;</p> <p>2) Você não pode escolher ao mesmo tempo as duas profissões;</p> <p>3) Você deve fazer a melhor escolha com o menor risco possível e com a maior chance de "sucesso";</p> <p>4) Esta escolha é importante. Não é para o resto da vida (como as profissões também não são), mas deve permanecer determinado tempo com você.</p>
Exemplos de questões disparadoras	<p>Quais os critérios para a sua primeira escolha? Letras? Formas (rosto feliz, nuvem)? Cara ou coroa? Temos 50% de chance de errar (não gostar).</p> <p>Com a escolha profissional posso fazer da mesma forma?</p> <p>O que você pensa sobre essa possibilidade?</p> <p>É viável a mudança de cidade?</p> <p>Quais aspectos estão envolvidos nesta escolha? (Questão financeira, distância da família)</p> <p>É possível decidir apenas com esse dado?</p> <p>Como cada nova informação influenciou em sua escolha?</p>
Reflexão final	<p>"Não conhecemos a realidade 100%, mas devemos conhecer alguma coisa para que as nossas escolhas não sejam sempre às cegas".</p> <p>Levar em consideração todos esses aspectos que refletimos, colocar na balança e comparar as informações com o que você gosta:</p> <p style="text-align: center;">ATO DE CORAGEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe um indicador que aponte a melhor escolha (isso dependerá de você).</li> <li>• Qualquer escolha em risco (não existe escolha sem risco).</li> <li>• Qualquer escolha implica perdas.</li> </ul>

## Resultados

Os *slides* desenvolvidos para a realização da atividade não puderam ser utilizados devido ao equipamento disponível na sala, o que acabou por gerar um atraso no início da atividade e que foi adequada para a realização na lousa. Os presentes foram orientados a se movimentarem entre os dois lados da lousa, de acordo com as escolhas que fossem fazendo a cada etapa.

De modo geral, a atividade obteve ótima adesão; todos(as) participaram ativamente. Os critérios que obtiveram maior relevância nas escolhas dos estudantes, foram: se a universidade era pública, se localizava-se na cidade de Bauru e se permitiria que pudessem trabalhar enquanto estudavam. A questão financeira mostrou-se muito significativa, assim como questões familiares e de proximidade dos mesmos, perfil já identificado pelas facilitadoras ao decorrer da Orientação Profissional.

Ainda assim, foram fomentados questionamentos a cada escolha realizada pelo grupo, solicitando que eles refletissem e/ou comentassem os motivos que os mantinham ou que os levavam a mudar de opinião. Por exemplo, a primeira escolha entre as carreiras foi baseada apenas nas letras X e Y, não contendo nenhuma informação sobre as mesmas; colocou-se como ponto central da discussão o fato de que, sem informações, muitas vezes nos baseamos em escolhas arbitrárias (uma das estudantes optou pelo X por lembrar de seu filme favorito, por exemplo; outra escolheu porque estava mais perto e mais fácil).

Ao final, questionamos se a partir de todas estas informações eles manteriam as suas escolhas, abrindo para discussão a importância de pensarmos em cada um dos pontos apresentados e que, para cada um deles, haveria pesos e importâncias diferentes de acordo com sua realidade social, econômica, familiar e emocional.

Na realização da avaliação final, no último encontro, esta foi indicada com uma das atividades que mais os fizeram refletir sobre suas escolhas, bem como nas influências e aspectos envolvidos no ato de escolher.

## 8º encontro – Encontro individual

### Método de trabalho

Neste encontro, ocorreu uma falta coletiva dos alunos devido à manifestação nacional em prol das pautas relativas à educação, juntamente a uma falha de comunicação com a organização do cursinho, que informou que neste dia não havia aulas, de modo que apenas uma das orientadas (a quem chamaremos de X) compareceu ao encontro.

Diante desse imprevisto, as estagiárias optaram por desenvolver a atividade da *linha da vida*, na qual procuraram adaptar a sessão para a realização de uma atividade individual que seguisse o percurso planejado para o grupo, também garantindo que não houvesse prejuízos para X. Este momento foi importante para aprofundar o autoconhecimento da orientanda, principalmente porque ela havia faltado em alguns dos encontros.

A atividade proposta consistiu no desenho de uma linha que representa a vida do orientando e vai desde o nascimento até sua velhice. Nela, a estudante deveria marcar os pontos importantes de sua vida. Nessa ocasião, optou-se por requerer que a orientanda demarcasse na linha os momentos em que fez escolhas importantes em sua vida, desde a primeira escolha da qual pudesse lembrar-se até o momento atual, apresentando quais seus planos e projetos referente a suas escolhas, para o futuro próximo e distante.

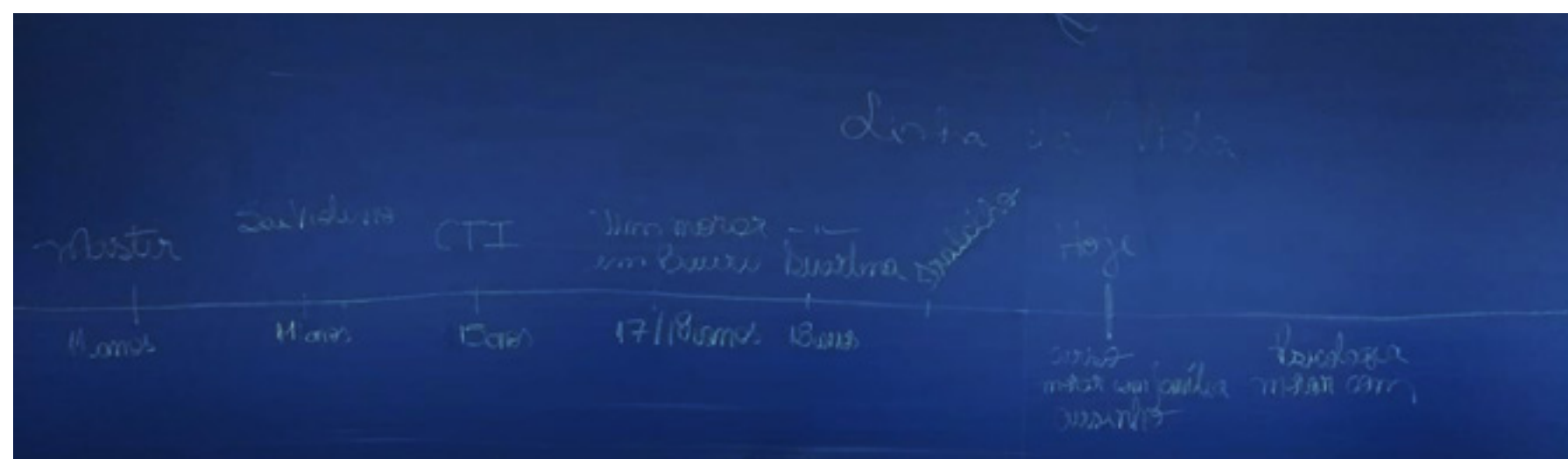
## Resultados

A atividade foi realizada na lousa, o que proporcionou um ambiente favorecedor do debate. Foi possível discutir com X, a partir de perguntas que instigassem a reflexão, o que tornou evidente a forte influência que determinados acontecimentos familiares ainda influenciam fortemente suas escolhas atuais.

Foi possível, a partir do relato da aluna e da condução realizada pelas estagiárias, aprofundar alguns pontos de autoconhecimento, de modo que X pôde notar alguns aspectos influenciadores de suas escolhas que antes não havia notado, por exemplo, a experiência de ter morado anteriormente sozinha com o pai, que passava por episódio de depressão e ter sido incumbida, nessa situação, de todos os serviços domésticos e ao seu cuidado.

Outro ponto marcante explorado foi a sensação de que pode ser “um peso” para sua mãe e padrasto ainda terem de sustentá-la após o ensino médio, discutindo como este sentimento apresentasse em sua escolha de sair ou de ficar na casa dos pais. Outro aspecto relacionado ao escolher sem informações consistente foi identificado e exposto à aluna, como crenças a respeito de algumas profissões e a vontade de fazer Psicologia devido ao interesse em uma série investigativa de que gosta, pautando a imagem que tem da profissão a partir de um imaginário de uma psicologia criminal e não de informações a respeito do curso e da atividade profissional, por exemplo.

**Imagem 3.** Foto da lousa com a “Linha da Vida” construída pela aluna



**Fonte:** Elaboração própria

A participante demonstrou pautar a escolha de não sair da casa da família para estudar em algumas dessas experiências vividas. Ela ressalta a importância de se ter alguém da família que faça os serviços domésticos, possa buscá-la quando estiver doente e outras situações referenciadas por ela como “cuidado”, aqui descritos como cuidados intimamente ligados a uma rede de apoio material ou tarefas práticas. Essas facilidades são feitas a ela e entendidas como carinho, mas não se nota em seu discurso qualquer nuance de cuidado enquanto afetividade. Para X, esta experiência familiar foi decisiva em sua escolha de não morar sozinha, porém ainda não havia notado tal ponto.

Devido ao contexto mais dinâmico e reflexivo pelo qual as estagiárias mediaram o encontro na realização da atividade, foi possível realizá-la até o ponto “momento atual” da vida da orientanda. No entanto, notou-se que houve ganhos expressivos em autoconhecimento.

## 9º encontro - Significados do vestibular

### Método de trabalho

Neste ponto do trabalho, concentramo-nos em discutir os significados vinculados ao processo do vestibular, a fim de promover a socialização de temores, crenças e sentimentos comuns entre o grupo, bem como a promoção do exercício de colocar-se no lugar do outro a partir da segunda etapa da atividade.

Solicitamos aos presentes que escrevessem em um papel as primeiras palavras que viessem à mente quando pensam na palavra “Vestibular”, como no exemplo abaixo:



## VESTIBULAR

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

Em seguida, solicitamos que eles escrevessem atrás da folha quais têm sido as principais dificuldades ao se fazer uma escolha e selecionar com um X a que for a mais difícil no momento. Ao final, os participantes foram convidados a trocar suas folhas com os colegas. Pedimos que comentassem, em um exercício de empatia, o que teria para dizer a esta pessoa sobre sua dificuldade (colocar-se no lugar do outro).

### Resultados

De modo geral, os estudantes compartilharam aspectos muito semelhantes em relação à palavra “vestibular”, sempre com conotação emocional, vinculada à ansiedade, incertezas e medos. Fomentamos uma discussão sobre como estes aspectos eram comuns ao grupo e comentamos as fantasias que envolviam o vestibular e o passar ou não nesta prova.

“Fracasso” foi a palavra atribuída ao não passar no vestibular, assim como aspectos ligados ao sentir-se “atrasado”, como a ansiedade no dia da prova, sendo este dia identificado como um momento decisivo. Estes e outros aspectos foram abordados pelas facilitadoras, que trouxeram como contraponto as aprendizagens obtidas no ano de estudos, as experiências adquiridas no que tange ao conteúdo, mas também no ano de cursinho realizado; pontuamos, inclusive, o desenvolvimento da maturidade de suas escolhas. Identificar e recordar quais eram as redes de apoio, dentre outros aspectos que os auxiliassem neste momento também foram pontos de discussão entre os presentes.

Em um segundo momento, como vimos acima, foi solicitado que eles escrevessem atrás da folha quais têm sido as principais dificuldades ao se fazer uma escolha e selecionar com um X a escolha que fosse a mais difícil no momento. Ao final, pedimos que trocassem os papéis com os colegas e, em seguida, que cada um pudesse comentar o que teria para dizer a esta pessoa sobre sua dificuldade, em um exercício de colocar-se no lugar do outro.

A partir das trocas de papéis, pudemos observar o movimento de apoio entre o grupo. As dificuldades marcadas como principais não se repetiam com frequência, o que facilitou a atividade de comentar a dificuldade enfrentada pelo outro, tentando apresentar aspectos diferentes acerca daqueles problemas.

Esta atividade foi avaliada como positiva pelos participantes, pois disseram que alguns falaram coisas diferentes do que eles pensavam sobre aquele problema, ampliando a forma de enxergá-los e, conseqüentemente, de enfrentá-los.

A atividade proporcionou identificação e vínculo grupal, na medida em que os participantes se envolveram em comentar as características e dificuldades em comum, apresentando seus pontos de vista, soluções ou outras perspectivas apresentadas pelo coletivo, como ansiedades, problemas ou dificuldades.

## **10º encontro – Encontro final: bexigas**

### **Método de trabalho**

Este encontro teve por objetivo finalizar o processo de Orientação Profissional, de modo que facilitasse o desligamento do grupo, promovendo a conclusão e integração dos assuntos tratados no processo como um todo. Além disso, identificamos a necessidade de realização de uma avaliação da OP, a respeito do processo e do trabalho desenvolvido pelas estagiárias.

Devido ao caráter reflexivo e introspectivo identificado no desenvolvimento do processo, optou-se por realizar uma dinâmica mais ativa, na qual a avaliação e encerramento pudessem ocorrer de forma divertida e coletiva.

Para isso, as estagiárias usaram-se de frases tanto na técnica do paredão, quanto outras frases de autoavaliação e de avaliação das atividades. Estas frases foram impressas, recortadas e introduzidas em bexigas coloridas.

**Imagem 4.** Fotos das bexigas utilizadas na dinâmica de encerramento



**Fonte:** Encontro de encerramento

A partir das frases, os estudantes foram estimulados a demonstrar seus conhecimentos sobre o processo de Orientação Profissional e, além disso, a compartilharem suas experiências pessoais no processo, a relatar de que modo o aspecto do conteúdo trazido na frase foi trabalhado e, por fim, a realizar uma avaliação sobre este aspecto.

### Frases utilizadas

No processo de Orientação Profissional trabalhei autoconhecimento, informações profissionais e as escolhas.

No processo de Orientação Profissional, usei apenas testes vocacionais para obter um resultado sobre seu futuro profissional

Tenho certeza sobre qual curso escolher para a faculdade ao final dos encontros.

O que eu entendo por projeto de vida hoje é \_\_\_\_\_

Ao menos pensei sobre meu plano de vida e possibilidades futuras durante o processo de Orientação Profissional.

Se eu tivesse que tomar uma decisão de qual curso prestar hoje, seria \_\_\_\_\_

Comente uma dificuldade encontrada durante o processo de OP.

Comente algo que você sentiu falta no processo de OP.

Comente qual foi o momento mais difícil durante o processo de OP para você.

Comente qual foi o momento mais significativo durante o processo de OP para você.

O que você sente que o grupo ainda precisaria trabalhar, mas por conta do tempo ou outros fatores, não foi possível?

Quando eu penso em Orientação Profissional, eu penso em \_\_\_\_\_

Quais as formas possíveis de se conseguir informações sobre um curso/profissão?

O que eu levo deste grupo é \_\_\_\_\_

Me imagino no futuro fazendo \_\_\_\_\_

Escolher sempre me fez \_\_\_\_\_

Quanto ao mercado de trabalho, eu \_\_\_\_\_

Comente: alguma atividade/momento marcante.

Após encher as bexigas, foi solicitado que formassem uma roda. As facilitadoras davam início à música (tais como *Oração ao Tempo* – Caetano Veloso, *Tempos Modernos* – Lulu Santos, *Seja feliz* – Marisa Monte) e pediam para que os orientandos jogassem as bexigas no alto, sem deixar que elas caíssem. Quando a música parasse, os estudantes que estivessem tocando alguma bexiga deveriam estourá-la, lendo a frase contida nela em voz alta. Em seguida, seriam convidados a compartilhar o que pensavam da frase.

Além disso, ao final, foi disponibilizada aos estudantes uma ficha semelhante à que responderam no início do processo, com as categorias “que bom”, “que pena” e “que tal”, nas quais puderam avaliar o processo individualmente.

## Resultados

Os adolescentes participaram ativamente da atividade e, de modo geral, demonstraram ter conhecimento a respeito dos objetivos do processo de Orientação Profissional, o que nos mostra que compreenderam os objetivos do grupo e puderam aproveitar bem os encontros realizados.

Além disso, apresentaram diversas percepções no que diz respeito ao autoconhecimento e mudanças de perspectiva que ocorreram durante o processo. Outro aspecto identificado a partir dos relatos dos estudantes foi a emergência e desenvolvimento do pensamento crítico acerca de sua realidade e suas escolhas, como no relato de X a respeito da influência da família em suas escolhas: “eu parei pra pensar que o meu irmão fez faculdade fora e meus pais não permitem que eu saia da cidade para estudar. Eu quero perguntar para eles sobre isso”.

Boa parte dos participantes demonstrou querer responder às questões e compartilhar suas experiências sobre o processo, de modo que apenas X2 permaneceu mais retraída, porém deu contribuições quando necessário.

Outro ponto merecedor de nota é o relato de X3 a respeito da percepção de um aspecto de sua personalidade percebido pelas estagiárias no encontro em que se realizou a dinâmica do sorvete. X3 relatou que se mantinha realizando escolhas que exigissem menos esforço, evitando assumir riscos e que durante o processo pensou sobre esta postura, questionando-se com relação ao fato de apenas querer curso na cidade, por exemplo. X3 pontuou também que foi importante para ela a reflexão de que escolher implica coragem.

Tais relatos corroboram a avaliação realizada pelo supervisor e pelas estagiárias de que este grupo, durante o processo como um todo, manteve-se centrado em torno de atividades e discussões que contribuíssem com o desenvolvimento de aspectos voltados ao autoconhecimento. Deste modo, coloca-se como ponto de discussão que, por conta de uma característica do próprio momento do grupo, não foi possível trabalhar atividades que colocassem em foco o processo de escolha propriamente dito. Avaliamos que os estudantes apresentaram importantes ganhos em autoconhecimento, o que lhes garante, ao menos em parte, condições de realizar escolhas mais conscientes e mais maduras.

## Considerações finais

A partir do relato de experiência apresentado, foi possível constatar que a OP pode ser vista como uma área de atuação bastante ampla e que pode atender a diversas demandas e públicos. Ao mesmo tempo, diversas são as formas para se abordar, discutir e refletir temáticas que levem à promoção do autoconhecimento

e amadurecimento quanto ao processo de escolha do público atendido.

Entretanto cabe destacar que o grupo, ao menos no início, tenha apresentado grande interesse em participar do processo de OP, mas isso não se manteve até ao final. Pensando em um processo contínuo e de crescimento em OP, esse pode ser considerado um ponto negativo da prática, ou seja, caso o grupo tivesse se mantido assíduo ao longo dos encontros, os resultados (que foram muito bons) poderiam ser ainda mais consistentes. Outro desafio neste caso que merece destaque é a flexibilidade que o orientador profissional deve apresentar, pois ora as técnicas eram planejadas para o grupo completo (tendo em vista a quantidade inicial de participantes interessados), porém também era necessário pensar em adequações (caso o número de participantes fosse menor e diminuísse com o passar das semanas – o que de fato ocorreu).

## Referências

LEVENFUS, R. S. *et al.* **Orientação vocacional ocupacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LISBOA, M. D.; SOARES, D. H. P. **Orientação profissional em ação: formação e prática de orientadores**. São Paulo: Summus, 2000.

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

# Relato de experiência: processo de Orientação Profissional voltado para homens em tratamento de dependência de substâncias psicoativas

João Artur de Falco Tizzo

Marília Rios Silva

Marianne Ramos Feijó



## Introdução

O trabalho e o emprego, associados à qualidade de vida, são temas frequentes e relevantes de estudo em diversos campos científicos como os da sociologia, da economia e da psicologia. A importância e os benefícios do trabalho à socialização, à realização e, portanto, à inclusão, são foco principal de pesquisas em Psicologia do Trabalho e em práticas de Orientação Profissional (OP), cujo escopo e contextos vêm se transformando nas últimas décadas (LIMA, 2020; SOUSA *et al.*, 2014). Ao longo de seu desenvolvimento, a OP, que já enfatizou o aconselhamento na escolha profissional pautado em qualidades do jovem orientando, no término do ensino médio, passou a fomentar discussões sobre o trabalho, como um meio de construção de projetos e de qualidade de vida em diferentes etapas do desenvolvimento humano. Desta forma, a OP ampliou suas ações e seus contextos de atuação, passando a ser realizada com pessoas de diferentes idades e condições, como um espaço mediado de autoconhecimento e de reflexões sobre escolhas, desenvolvimento e autonomia.

O trabalho, hoje em dia discutido na literatura como meio de inclusão e de acesso à qualidade de vida e não apenas ao sustento, figura na OP como uma importante escolha na vida adulta, para a qual os orientandos podem considerar seu contexto familiar e socioeconômico, suas prioridades, seus anseios, acesso e interesse em formação, habilidades e conhecimentos, além de outros requisitos que o aproximem de oportunidades laborais almejadas.

O processo de OP pode ser feito individualmente ou em grupo, em diferentes comunidades e instituições, com diferentes públicos. Enquanto a OP individual pode se estender por um tempo maior e atender a demandas mais específicas, oferecendo um atendimento individualizado e prioritário, o processo grupal oferece diferentes

vantagens, podendo gerar uma discussão mais rica por meio de troca de informações, experiências e ideias entre os participantes, gerando assim um processo de reflexão mais amplo e um suporte grupal para os participantes (SILVA; VIEIRA; CARDOSO, 2015). Na maioria dos grupos de OP é expressa a angústia inerente às escolhas e em alguns grupos, que vivem em condições de vida menos favoráveis, são importantes as trocas, apoios e consolidação de vínculos para o enfrentamento de adversidades, como é o caso do grupo em questão. Entre “iguais”, pessoas que passaram por algo semelhante têm mais facilidade de falar das dificuldades e muitas vezes a competitividade é reduzida e a cooperação ampliada.

De acordo com os avanços mencionados, a OP, assim como as escolhas das pessoas, deve ser vista como processos dinâmicos e em constante transformação. Isto significa que não é adequado reduzir a pessoa a uma “aptidão” ou a uma possibilidade de escolha profissional, mesmo que apresente uma habilidade claramente desenvolvida e apreciada. O indivíduo não nasce apenas com uma vocação, ou voltado para uma profissão. A sua atividade profissional pode sofrer inúmeras modificações dependendo do contexto social, cultural e econômico em que está inserido. Deve-se romper a ideia de Orientação Vocacional, como algo fixo, permanente e constante, e substituir pelo conceito de Orientação Profissional, um processo que leva a uma construção, que pode se transformar em outro momento da vida do indivíduo. Escolhas são feitas a todo momento, com conexão entre realidades, vontades, possibilidades, conhecimentos e visão de mundo.

A OP, enquanto uma prática psicológica, oferece meios de reflexão e, também, um espaço para desenvolver o autoconhecimento, o que, segundo Ambiel e Noronha (2006), é fonte de saúde. Compreende-se que, no campo profissional, escolhas maduras e conectadas com habilidades e interesses são importantes meios de satisfação e de realização, o que por sua vez é fonte de bem-estar na vida adulta.

Para tanto, o psicólogo que trabalha com a OP em grupo precisa apresentar uma postura que traga consigo um manejo e profissionalismo que atendam não só às demandas geradas pelo grupo, como também às diferentes demandas individuais dos participantes. A partir de então, o profissional deve estar apto a relacionar as necessidades e pautas do grupo com as questões que deseja trabalhar e desenvolver.

Deve-se ter como base as demandas do público que deseja trabalhar para conseguir estabelecer um vínculo entre os coordenadores e os participantes do grupo a fim de facilitar e promover o desenvolvimento do projeto. Sobre o trabalho descrito no presente capítulo, é relevante destacar a importância de um espaço semanal para a discussão dos projetos de vida de homens com dependência de substâncias e sérios agravos à saúde, excluídos da sociedade e alvo de preconceitos e, portanto, marginalizados.

## Objetivos

O principal objetivo de realizar um processo de Orientação Profissional voltado para um grupo em tratamento de substâncias psicoativas, interessado em OP é (1) a construção e o desenvolvimento de autonomia social e profissional, por meio do fortalecimento dos participantes e do seu processo de reinserção em uma sociedade que visa o trabalho como atividade vital. Além disso, a finalidade da OP é, também, (2) construir um espaço em que se possa discutir questões importantes relacionadas à autonomia, renda e trabalho, tais como: diferentes atividades profissionais e condições laborais, trabalho informal e emprego, importância do acesso aos direitos e qualidade de vida, influências econômicas, culturais e do meio social nas escolhas profissionais e na perspectiva de vida, dentre outros. O processo de OP visa também (3) trazer discussões que promovam um espaço de reflexão sobre autoconhecimento, o processo de

escolha e a informação sobre a profissão. Além disso, objetiva estabelecer um paralelo com três conceitos importantes para a área: conhecimento, habilidade e competência. Um dos pilares mais trabalhados, neste projeto, é a construção e o desenvolvimento do processo de autoconhecimento. Assim, para complementar esse tema, são realizadas algumas atividades e dinâmicas a fim de sensibilizar os participantes a se entenderem e se conhecerem melhor.

Por fim, um dos objetivos deste processo é (4) construir um espaço em que os participantes se sintam à vontade para compartilhar angústias, ansiedades e medos. Ou seja, além da discussão de temas importantes, o grupo se torna um espaço de apoio e de acolhimento.

## **Método**

### **Participantes**

Os participantes são pessoas em processo de tratamento para dependência de substâncias psicoativas, do sexo masculino, e de idades diversas (entre 20 e 60 anos). Todos já haviam executado diversas atividades profissionais, informais ou com vínculo empregatício. A maioria já realizou cursos técnicos, mas poucos apresentavam ensino superior completo. Alguns dos participantes não terminaram o ensino fundamental e outros apresentavam o ensino médio incompleto.

### **Procedimentos**

Os 10 encontros (1 para oficina de apresentação e 9 encontros de Orientação Profissional) foram realizados em uma sala de uma Comunidade Terapêutica de uma cidade do interior do estado de São Paulo, iniciando-se às 19h30, com duração de aproximadamente

1h30. Para os encontros que contaram com atividades escritas, foram utilizadas Folhas A4 e canetas esferográficas pretas e azuis.

Todos os encontros contavam com um acolhimento inicial feito pelos estagiários (perguntar sobre a semana, conversar sobre a convivência na casa), um momento de apresentação da discussão pelos coordenadores (estagiários), um momento de discussão conjunta e, em determinados encontros (especificados na Figura 1), eram realizadas atividades práticas. Os estagiários coordenavam as atividades práticas e, quando necessário, prestavam assistência para escrevê-las.

## Descrição dos Instrumentos

Dinâmica das profissões: Pede-se, em roda, que cada participante escreva em um papel uma profissão que já tenha realizado. Após todos escreverem, coloca-se todos os papéis dentro de uma caixa e os coordenadores os embaralham. Pede-se que cada um dos participantes tire um dos papéis de forma aleatória. Após a retirada do papel, cada participante deve ler, em voz alta, a profissão escrita e dizer o que conhece acerca dela – o que faz o profissional, o que precisa saber para exercê-la, se precisa de uma formação superior ou complementar, habilidades necessárias, etc. Neste momento, pergunta-se quem escreveu tal profissão e discute-se as informações dadas, os conhecimentos e práticas que os participantes têm e quais são os prós e contras desta profissão dada a condição do grupo. Esta foi uma adaptação da atividade “Gincana das Profissões” apresentada por Levenfus e Soares (2009).

Técnica da história sobre escolha: Pede-se que os participantes se dividam em 2 subgrupos. Entrega-se para cada grupo dois casos hipotéticos com narrativas de demandas por escolha profissional iguais. Exemplo de narrativa: “Carlos foi detido em uma penitenciária após cometer um ato de latrocínio culposo. Após alguns anos, ele

é liberado já que sua pena foi reduzida devido à boa conduta e serviço comunitário. Porém, agora ele precisa arrumar um emprego e sua família não quer apoiá-lo nem dar ajuda por ainda considerá-lo criminoso. Como vocês agiriam nessa situação? Justifiquem". Pede-se então que cada subgrupo eleja um representante para expor o que foi discutido no grupo sobre a narrativa e sobre as possibilidades e dificuldades encontradas no caso. Por fim, discute-se entre o grupo total os aspectos que apareceram em comum ou em contraste entre cada subgrupo, de forma a promover uma reflexão sobre os estigmas, dificuldades e possibilidades no cotidiano e no mercado de trabalho. Esta atividade foi baseada na técnica homônima apresentada por Lucchiari (1993).

Dinâmica da pizza profissional: Pergunta-se aos participantes o que seria uma "boa vida" e discute-se as semelhanças e diferenças, valorizando-as. Depois, pergunta-se o que seria um "trabalho ideal para cada um e abre-se a discussão. Na sequência, pede-se que os participantes desenhem um círculo em uma folha entregue a eles. Nele, devem desenhar um gráfico de pizza, inserindo em cada pedaço um aspecto necessário à qualidade de vida para eles, sendo que o tamanho de cada pedaço seria proporcional à importância de cada aspecto. Depois, pede-se que desenhem outro gráfico de pizza, onde desenhem agora pedaços que indiquem o que definiria um trabalho ideal para eles. Ao fim, orienta-se que os participantes analisem os dois gráficos e discutam o que seria coerente entre os dois, e quais trabalhos atenderiam às demandas de qualidade de vida. As atividades "Pizza da qualidade de vida" e "Pizza do Trabalho Ideal" foram criadas pela terceira autora e adaptada pelos dois primeiros autores, conforme a presente descrição.

Gráfico das profissões realizadas: Pede-se aos participantes que desenhem um gráfico e que escolham uma profissão para ser analisada e discutida. Eles devem escolher uma profissão que havia sido importante para cada um. A profissão será analisada por cinco

variáveis: a profissão em si, a quantidade de horas de trabalho, a localização do emprego, a questão da segurança e qualidade de vida. Cada variável será representada por uma coluna no gráfico. O eixo vertical refere-se ao nível de satisfação pessoal relacionado à profissão escolhida, ou seja, quanto mais baixa a coluna estiver, maior a insatisfação e vice-versa: quanto maior a coluna, maior a satisfação pessoal do participante em relação à profissão. Esta foi uma atividade criada pelos autores baseada na “Técnica para trabalhar a percepção da satisfação no trabalho” apresentada por Levenfus e Soares (2009).

Curtigrama (adaptado): Entrega-se aos participantes uma folha dividida em 4 quadros, contendo, respectivamente: “Gosto e sei fazer”, “Gosto e não sei fazer”, “Não gosto e sei fazer”, “Não gosto e não sei fazer”. Pede-se que listem dentro dos quadros aspectos dentro do contexto profissional que se encaixem nas descrições. Ressalta-se que tenham foco principal no período anterior à entrada na instituição, com possibilidade de incluir atividades da instituição que eles consideram se enquadrar em tais aspectos (como, por exemplo, gostar de cozinhar, que é algo também exercido na instituição e que pode ser um foco profissional). A atividade foi uma adaptação da proposta por Bock (2006).

Tabela da escolha e da profissão: Entrega-se aos participantes uma tabela com seis colunas: Faço, Conheço, Quero fazer, Gostaria de Aprender, Profissão e Profissão pesquisada. Pede-se que os membros preencham as colunas (faço, conheço, quero fazer e gostaria de aprender) com, no mínimo, três itens que eles consideram importantes. Deixando as colunas “profissão e profissão pesquisada” em branco, no início. Quando todos tiverem terminado, pede-se aos membros que eles liguem os itens de cada coluna em ordem de importância. Por exemplo: cada participante deve escolher um item de cada coluna que ele considera mais importante e relevante em sua vida. Após a escolha, deve-se interligar todos os itens. No final,

o participante deverá encontrar uma profissão (baseado no senso comum e em sua experiência profissional) que contemple todos os itens escolhidos nas colunas. Exemplo: faço comida, conheço carnes, quero fazer cursos de gastronomia, gostaria de aprender a confeitaria. A atividade foi criada pelos dois primeiros autores, com supervisão da terceira autora.

Dinâmica “O que eu levo e o que eu deixo”: em roda, pede-se que os participantes, um a um, digam o que “levam” do grupo e o que “deixam” para o mesmo, conforme pensado em supervisão de estágio.

## Proposta de planejamento geral dos encontros

Participaram da Oficina 30 homens e do processo de OP 10 homens, de acordo com interesse e continuidade do tratamento na instituição.

**Quadro 1.** Descrição do planejamento que foi posto em prática

Encontro	Objetivo	Atividades realizadas e desenvolvidas
Oficina (04/09/2019)	Apresentar o Processo de Orientação Profissional, incluindo suas características e objetivos.	Roda de conversa, caráter expositivo.
1º encontro de Orientação Profissional (11/09/2019)	Conhecer os participantes e integrá-los enquanto um grupo de OP. Investigar as atividades profissionais já realizadas. Apresentar os três conceitos da OP.	Dinâmica das profissões.
2º encontro de Orientação Profissional (18/09/2019)	Investigar a autoimagem dos membros do grupo, trabalhar e discutir o conceito de escolha e desenvolver um pensamento crítico em relação ao processo de escolha.	Técnica da história sobre a escolha.



3º encontro de Orientação Profissional (25/09/2019)	Refletir e discutir sobre o tema qualidade de vida e relacioná-lo ao ambiente profissional; Investigar o que é mais relevante para a escolha profissional.	Dinâmica da pizza.
4º encontro de Orientação Profissional (02/10/2019)	Fomentar e incrementar a discussão sobre qualidade de vida atrelada ao trabalho e às suas condições; Incentivar o pensamento crítico dos participantes quanto às condições de trabalho (carga horária, segurança, salário, etc.).	Gráfico das profissões já realizadas.
5º encontro de Orientação Profissional (09/10/2019)	<b>Objetivo:</b> Discussão sobre a relação entre saúde, trabalho e segurança, introdução dos conceitos de conhecimento, habilidade e competência, ampliar a reflexão sobre autoconhecimento;	Curtograma adaptado.
6º encontro de Orientação Profissional (16/10/2019)	Retomar e ampliar a discussão sobre o processo de escolha, proporcionar um espaço de reflexão sobre gostos, desejos e possíveis planejamentos (profissional e de vida).	Tabela da escolha e da profissão.
7º encontro de Orientação Profissional (23/10/2019)	Realizar um planejamento sobre atividades profissionais que possam acolher demandas dos participantes ao mesmo tempo em que aproveitam as habilidades e conhecimentos que eles possuem.	<b>Atividade:</b> Continuação da Atividade "Tabela da Escolha e da Profissão".
8º encontro de Orientação Profissional (30/10/2019)	Roda de conversa sobre o processo de escolha e conhecimento profissional, discussão sobre a importância da informação profissional no processo de OP.	Entrega de informações sobre as profissões pensadas pelos participantes na atividade da semana anterior.
9º encontro de Orientação Profissional (06/11/2019)	Encerramento; conclusão das atividades e discussão sobre como foi o processo de Orientação Profissional para os participantes.	Dinâmica "O que levo & o que deixo".

**Fonte:** Elaboração própria

## Discussão e considerações

Antes de quaisquer discussões a serem feitas sobre o processo realizado, alguns pontos são dignos de nota. A instituição conta com uma rotina cheia e ao mesmo tempo, na palavra dos próprios participantes, monótona, no que se refere ao fato de que sempre existe alguma atividade a ser feita no dia, mas a rotina acaba sendo repetitiva e previsível. Assim, os estagiários foram surpreendidos pelo engajamento dos participantes, considerando que ao mesmo tempo em que eles poderiam ter se mostrado cansados pelas outras atividades, por vezes um ou outro participante do grupo precisava se ausentar de um encontro específico por causa de reuniões, como o encontro de Narcóticos Anônimos ou de Alcoólicos Anônimos.

Não obstante, os integrantes do grupo mostraram-se comprometidos com as discussões e as atividades, inclusive realizando as atividades dos encontros perdidos ao longo da semana e trazendo-as prontas para os estagiários no encontro seguinte. Assim, os encontros sempre foram muito ricos e por vezes chegavam até o tempo limite com os participantes ainda querendo conversar mais e apresentar seus relatos.

De uma forma geral, os estagiários depararam-se com situações diversas, necessitando acolher demandas individuais muito específicas, mas percebeu-se que, além destas, havia também demandas grupais. Os participantes pareciam carregar consigo semelhanças nas suas histórias de vida e de formação profissional, sendo que a maioria vinha de um contexto sócioeconômico similar, de baixa renda, e com uma formação profissional mais técnica, voltada para atividades como técnico-elétrica, construção civil e cargos operacionais em supermercados e restaurantes. Muitos já tinham exercido funções de repositor de mercadoria ou de *motoboy*.

A instituição, por sua vez, realiza também uma forma de encaminhamento profissional para os participantes, fornecendo cursos em áreas como, por exemplo, Panificação, Portaria e Marcenaria (Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo Social, Ambiente, Renda e Trabalho da UNESP). Dessa forma, alguns dos participantes haviam desenvolvido outras habilidades e formações dentro da própria instituição, o que permitiu uma gama maior de análise dentro do contexto dos encontros.

Como resultados gerais, pode-se dizer que foi um grupo envolvido, que apresentava muitas dúvidas, sendo estas mais gerais no início do processo (como “O que faz um Psicólogo?”) e mais específicas ao fim. Ao longo das atividades, colocavam em análise as questões e formações que possuíam em seu histórico de forma a desenvolver cada vez mais um pensamento crítico tanto sobre as condições de trabalho às quais estiveram submetidos quanto sobre o que podiam buscar de melhor em sua próxima escolha profissional.

Os participantes citaram como mais relevantes e mais marcantes as atividades “Curtigrama Adaptado”, “Gráfico das profissões já realizadas” e “Tabela da escolha e da profissão”. Relataram que as atividades escritas foram de grande auxílio para que organizassem melhor suas ideias e para que pudessem colocar em análise ideias que antes estavam muito abstratas ou vagas.

Foi possível notar que as discussões, atividades e dinâmicas trazidas para o grupo geraram um espaço de reflexão para os participantes. Estes pareceram estar muito envolvidos com as questões debatidas e trabalhadas, e alguns se mostravam surpresos com apontamentos e discussões levantadas pelos estagiários. Pôde-se observar que a questão da qualidade de vida atrelada ao ambiente profissional chamou muito a atenção dos membros do grupo. A maioria dos participantes confessou que

nunca havia parado para pensar sobre o tema qualidade de vida e alguns participantes acharam difícil identificar elementos em sua vida social e profissional que fossem ao encontro do tema. Se mostraram surpresos quando foram discutidos alguns elementos e características da qualidade de vida atrelados ao trabalho, por exemplo, localização do emprego, nível de segurança e horas de trabalho.

De forma geral, os participantes contribuíram para que os debates acontecessem. O grupo se mostrou bem integrado e muitos complementavam os relatos dos colegas com situações semelhantes ou, até mesmo, diferentes.

Outro aspecto importante a ser observado foi a dificuldade enfrentada, por alguns participantes, em realizar tanto as atividades práticas, quanto as atividades com um caráter mais subjetivo. Por não terem o hábito de realizar práticas como as atividades propostas pelo processo de Orientação Profissional, alguns membros tiveram dificuldade em compreender e realizar as atividades e dinâmicas propostas. No entanto, vale ressaltar que sempre se mostraram dispostos a entender, escrever, produzir e concluir a atividade. Os estagiários ajudaram e adaptaram pedidos para que todos concluíssem as atividades de acordo com suas possibilidades.

Entre a metade e o fim dos encontros (entre o 5º e 9º encontros), os participantes relataram uma necessidade de um processo mais encaminhador e direto, que lhes desse opções mais concretas, relatando inclusive que para eles era difícil pensar em profissões muito diferentes das quais já haviam exercido ou profissões cujas atuações eles não conheciam. A partir daí os estagiários elaboraram a atividade "Tabela da escolha e da profissão", que permitiu aos integrantes do grupo uma análise sob seus próprios gostos e quais profissões pudessem atendê-los.

Quanto à busca por informações feita de forma autônoma, o grupo encontrou dificuldades devido às regras vigentes na casa, como não ter acesso a computadores nem poderem sair da instituição, a depender do tempo decorrido do tratamento. Assim, o processo precisou contar com uma intervenção ativa dos estagiários, que chegaram a pesquisar, de forma geral, informações sobre as profissões relatadas na atividade citada acima. A partir daí, o grupo pareceu se sentir mais contemplado pela atividade, que deu a eles um direcionamento mais específico que lhes dizia se uma profissão atendia mais ou menos às expectativas e se era condizente com o esperado. Na supervisão, discutiu-se a importância de criar espaços de estudo, de pesquisa e de formação em centros de tratamento, o que deve ser comunicado às instituições parceiras da universidade e em publicações.

Foi muito interessante observar a relação estabelecida entre os participantes e os estagiários. Ao longo dos encontros, os membros construíram uma relação de confiança com os coordenadores do grupo, possibilitando o relato e a discussão de assuntos mais íntimos e pessoais. Além disso, pôde-se notar o desenvolvimento e a construção de uma relação entre os próprios participantes: a grande parte se mostrava atenta aos relatos dos colegas e muitos acolhiam aqueles que se sentiam fragilizados pelos relatos compartilhados.

No geral, o processo realizado na instituição possibilitou um ambiente rico em trocas, compartilhamentos, discussões e atividades. Nota-se que os participantes compõem um público que apresenta uma demanda relacionada ao processo de Orientação Profissional. Os participantes se mostraram bastantes satisfeitos e felizes com a realização do projeto, sendo este outro aspecto que só reforça e afirma a necessidade de se trabalhar nesse campo.

## Referências

AMBIEL, R. A. M.; NORONHA, A. P. P. **Orientação profissional e vocacional**: análise da produção científica. *Psico-USF*, v. 11, n. 1, p. 75- 84, jan./jun. 2006.

BOCK, S. D. **Orientação profissional**: a abordagem sócio-histórica. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LEVENFUS, R. S.; 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. São Paulo: Artmed/ Grupo A, 2009. p. 261-273.

LIMA, A. M. de **Orientação Profissional para Pessoas com Deficiência**: a participação da família e o papel do psicólogo. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem) – Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2020.

LUCCHIARI, D. H. P. S. **Técnicas de Orientação Profissional**. Pensando e vivendo a orientação profissional. 7. ed. São Paulo: Summus, 1993.

SILVA, C. D.; VIEIRA, N. G. C.; CARDOSO, H. F. Prática em Orientação Profissional como forma de promoção de autoconhecimento e maturidade para a escolha profissional. *In*: CAMPOS, D. C.; GOULART JR., E.; CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. **Psicologia Organizacional e do Trabalho**: Atuação em gestão de pessoas e Orientação Profissional. Bauru: Joarte, 2015. p. 176-190.

SOUSA, R. J.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C; GOULART JR., E.; CARDOSO, H. F. Projeto de Extensão Universitária em Orientação Profissional (OP) para Jovens: uma parceria entre Universidade e Instituição Formadora de Aprendizizes. **Revista Raízes e Rumos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jun. 2014 [não paginado].

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.

Relato sobre  
experiência  
de Orientação  
Profissional  
individual com  
reeducando da  
fundação casa

Caê Oliveira Rodrigues  
Marianne Ramos Feijó



## Introdução

Mesmo em um momento político tão conflituoso e polarizado como o que caracteriza o Brasil em 2019, após as eleições de Jair Bolsonaro, ainda existem algumas unanimidades, por exemplo, a percepção de que medidas precisam ser tomadas em relação à segurança pública. Os números relativos aos índices de violência no país são alarmantes, e equivalem (quando não SÃO superiores) a de cenários de guerras declaradas. Enquanto na Síria, por exemplo, após 7 anos de conflito armado, as estimativas da ONU contabilizaram 500 mil mortos no final de 2018, no Brasil, segundo o Atlas da violência (IPEA, 2018), 533 mil pessoas foram assassinadas entre 2007 e 2018 (TOTAL, 2018; IPEA, 2018). Entretanto, apesar do consenso em relação à necessidade de se tomar providências, há muita discordância quanto ao que deve ser feito.

Durante muitos anos e até hoje, a principal opção do estado brasileiro tem sido apostar em medidas punitivistas e violentas na expectativa de controlar e reverter a situação, o que se reflete, por exemplo, na forma como o sistema penal é estruturado. Esse modelo de intervenção é pautado por uma perspectiva específica em relação ao fenômeno da infração da lei. É comum, nas narrativas populares, o pressuposto de que o crime e a violência são um produto direto e exclusivo do comportamento do sujeito que realiza a infração, como se houvesse uma característica que lhe definisse e que determinasse a infração.

Assim, o combate ao crime se traduz como o combate ao criminoso, que é percebido enquanto a totalidade do problema. Dessa forma, cria-se um espectro de atuação que varia desde medidas mais brandas e lícitas como multas e serviço social, até outras extremas, como a execução, ilícita no Brasil.

Dentro desse gradiente, a violência policial, o encarceramento e até a execução dos criminosos são percebidos como remédios amargos, necessários para garantir o chamado bem-estar social como podemos observar em alguns trechos da entrevista de Wilson Witzel (PSC), governador eleito do estado do Rio de Janeiro para o *Estadão* (PENNAFORT, 2018). De acordo com Witzel, policiais que matarem quem portar fuzis não devem ser responsabilizados “em hipótese alguma”. Ele defende que a autorização para o “abate” não aumentaria a letalidade no Estado e refletiria na redução do número “de bandidos em circulação”. O governador afirma que “o correto é matar o bandido que está de fuzil.” e delimita que a ação da polícia deve ser “mirar na cabecinha e... fogo! Para não ter erro”.

Do ponto de vista filosófico, estas práticas geralmente se encontram associadas e respaldadas (nem sempre de forma explícita) em concepções maniqueístas, que reduzem os sujeitos a pessoas genuína e intrinsecamente boas ou más, desconsiderando os contextos, ambientes e suas histórias. Isso corrobora a ideia de que existe um inimigo a ser combatido, respalda formas de identificá-lo e até o confronto impiedoso em relação a ele, como aponta Karam (2013, p. 2):

A expansão do poder punitivo incorpora ao controle social, exercido através do sistema penal, parâmetros bélicos que exacerbam a hostilidade contra os selecionados sofredores concretos e potenciais da pena, ao acrescentar às ideias sobre o “criminoso” tradicionalmente visto como o “mau”, o “outro”, o “perigoso” e a seu papel de “bode expiatório” o ainda mais excludente perfil do “inimigo”. Principal instrumento propiciador dessa contemporânea expansão do poder punitivo é a proibição às drogas tornadas ilícitas, materializada na criminalização das condutas de seus produtores, comerciantes e consumidores. Globalmente inaugurada no início do século XX, a política proibicionista subiu de tom a partir da década de 1970, passando a explicitamente associar o sistema penal à guerra.

Por essa lógica, a estratégia adotada é encontrar os “aviõezinhos” que transportam ou vendem pequenas quantidades de drogas, os traficantes e assaltantes e combatê-los, principalmente a partir do cerceamento de sua liberdade, mesmo que isso custe suas vidas. Mas ao contrário do que supõem os defensores dessa forma de administrar o problema, o aumento no número de presos e de mortos por ações policiais não tem refletido na diminuição da criminalidade. Karam (2013), com base nos levantamentos do Ministério da Justiça e do Institute for Crimes & Justice Policy Research, afirmou em seu trabalho que “nos últimos vinte anos, o Brasil praticamente quadruplicou sua população carcerária – atualmente a quarta maior no mundo”. Essa afirmação corresponde ao ano de 2013 e de lá pra cá a tendência se manteve, sendo que hoje somos a terceira maior população carcerária do mundo.

Os números de levantamentos mais recentes, de acordo com as mesmas bases de dados, demonstram o seguinte quadro: em junho de 2016, havia 726.712 presidiários no país, o que corresponde a 347 presos por 100 mil habitantes (a média mundial, segundo dados de maio de 2011, é de 146 por 100 mil habitantes). Em dezembro de 2005, os acusados e condenados por tráfico de drogas representavam 9,10% do total dos presos brasileiros; em junho de 2016, chegavam a 28%, tornando-se a principal causa das prisões. Mais da metade das mulheres presas (62%) respondem por tráfico de drogas e dentre os homens o delito equivale às estatísticas para roubo (26%). Também é muito representativo o fato de que as pessoas negras constituem 73% do total da população carcerária no país (Ministério da Justiça, 2016; Institute for Crimes & Justice Policy Research, 2019).

Mesmo assim, pouco (ou nada) se avançou ao longo de todos esses anos no combate ao tráfico de drogas ou na redução da violência urbana. Se olharmos o Atlas da Violência percebemos que os índices inclusive continuam aumentando. Em 1997, o número de

homicídios era de 40.531, 20 anos depois houve 65.602 homicídios no Brasil, o que representa um aumento de mais de 20% e garantiu ao ano de 2017 a marca de maior nível histórico de letalidade violenta intencional no país. Dentre esses homicídios 54,5% (35.783) são de jovens entre 15 e 29 anos e 75,5% (49.524) referentes a pessoas negras (BRASIL, 2019).

Dessa maneira, o que esses números de fato indicam é a existência de políticas de extermínio da população negra, que não têm poupado adolescentes e crianças. No Rio de Janeiro, entre 2007 e 2019, 57 crianças foram assassinadas. Em quatro dos casos analisados, as crianças estavam indo, vindo ou dentro de uma escola. Em outros seis, viajavam em carros e, em 16, estavam em casa. Além disso, 82% das ocorrências foram registradas em favelas (O GLOBO, 2019). Grande parte desses incidentes ocorreram durante o período de intervenção militar implementado na cidade como política de combate ao crime, a maioria das mortes (52%) é atribuída ao confronto entre policiais e bandidos e muitas seguem sem explicações (O GLOBO, 2019).

Como dito anteriormente, esse modelo de intervenção não tem apresentado resultados satisfatórios em relação à segurança pública. Isso levanta a questão: que remédio é esse que tem efeitos colaterais tão drásticos, como a morte de crianças e ainda assim não apresenta cura? Um remédio eficaz deve agir sobre os agentes causadores da doença e não somente combater seus sintomas. A proposta deste trabalho é realizar uma prática de Orientação Profissional (OP) com um interno da Fundação Casa, um dos diversos espaços organizados para diminuir a criminalidade, buscando a partir de uma concepção sistêmica da sociedade, preventiva no que se refere à oportunidade de escolha por jovens vulnerados (SILVA; MOURA; ZUGMAN, 2017) e restaurativa no campo da vara da infância e da juventude (ZEHR, 2008; GIMENEZ, 2012), realocar o foco de análise do problema em questão, ultrapassando uma percepção simplista do fenômeno da violência urbana.

## A guerra às (pessoas que usam, vendem ou estão perto das) drogas

A campanha de guerra às drogas, implementada por Nixon nos Estados Unidos no final do século passado, se destaca por até hoje embasar a ação estatal e organizar as concepções do imaginário popular. Feitosa e Pinheiro (2012, p. 67) apontam que:

Desde a década de 1970, a repressão à produção e distribuição de entorpecentes pelos EUA orienta-se segundo as premissas da chamada guerra às drogas, cuja forma variou ao longo das últimas décadas, mas repousa sobre os mesmos postulados: controle da entrada das drogas nos EUA, com o endurecimento da repressão contra o tráfico, de modo a reduzir a oferta do produto, e a criação de mecanismos para desestimular o uso de entorpecente, como a prisão dos usuários, a fim de tentar reduzir a demanda. A ênfase das políticas oscilou entre duas vertentes: a) maior controle interno sobre a venda de drogas nas ruas, sobre os usuários e sobre as fronteiras nacionais; b) repressão da produção, transporte e distribuição em outros países, associada ao combate às grandes organizações criminosas (Bertram *et al.*, 1996, p. 6). [...] A origem da chamada guerra às drogas (War on Drugs) remonta à disputa eleitoral para a presidência dos EUA em 1968. A campanha de Richard Nixon centrou-se na importância de restaurar a “lei e a ordem” (law and order) no país, com um discurso fundamentado na retórica do combate ao crime nas cidades.

Essa política foi implementada no contexto da guerra fria, marcado pela militarização das relações internacionais e nacionais de cada estado. Nesse mesmo momento histórico, ocorreram os chamados movimentos de contracultura, paralelos à ascensão da luta operária, dos movimentos pela independência na África e

contra as ditaduras na América Latina. A necessidade de reprimir esses movimentos que questionavam o modelo de sociedade vigente em conjunto com as particularidades da guerra fria exigiam e justificavam simultaneamente os gastos bilionários com armamentos e a existência de um estado militarizado.

Foi nessa conjuntura que o aumento considerável do consumo de substâncias psicoativas entre jovens de classes média e alta também foi utilizado como argumentação para incrementar o armamentismo. Isso teve como desdobramento a diferenciação conceitual e de tratamento entre “traficantes” e “toxicômanos”. Enquanto os primeiros, geralmente pequenos distribuidores provenientes dos guetos, eram qualificados como delinquentes e incitadores do consumo, os consumidores, filhos de “boas famílias”, eram percebidos como dependentes e dignos de tratamento médico e psicológico. Essa construção ideológica também se reproduziu em escala internacional, com a representação dos países “produtores de drogas” (Colômbia, Bolívia e China) como países-agressores, e dos Estados Unidos e dos países da Europa Ocidental como países-vítimas (RYBKA; NASCIMENTO; GUZZO, 2018).

A essência do discurso apresentado por Nixon é que o tão sonhado estado de bem-estar social caracterizado pela lei e pela ordem viria por meio do combate (hostil e armado) contra os selecionados sofrendores concretos e potenciais da pena, ao acrescentar às ideias sobre o “criminoso”, tradicionalmente visto como o “mau”, o “outro”, o “perigoso” e a seu papel de “bode expiatório”, o ainda mais excludente perfil do “inimigo” (KARAM, 2013).

O Brasil, assim como a maioria dos países do mundo, importou esse modelo. Entretanto não cabe ao presente trabalho se expandir neste tópico. Caso exista interesse em se aprofundar no tema, recomenda-se a leitura dos autores aqui citados. O que é relevante para a discussão e o trabalho pretendido é a percepção de que

o foco dessas políticas recai sobre o indivíduo. Aqui cabe uma primeira reflexão sobre esse modelo e o que ele representa na prática.

Concepções do homem enquanto um ser multideterminado e relacional, como a da psicologia sistêmica complexa, confrontam a perspectiva maniqueísta previamente apresentada compreendendo o ser humano enquanto fruto de múltiplas determinações e das relações que estabelece com o ambiente (social e material) a que está exposto. Ou seja, as condições de vida e as relações influenciam o comportamento das pessoas ao longo da história, assim como são por elas recursivamente influenciadas. Isso se dá tanto em decorrência de determinações mais objetivas, quanto das relações sociais e do pensamento hegemônico de certo período.

Assim, na medida em que, por exemplo, é impossível encontrar um atendente de telemarketing no século XV, já que os instrumentos necessários para a execução dessa atividade (como o telefone) só foram inventados no século XIX, também não é possível a ocorrência de um crime deslocado de determinado espaço e momento histórico. A capoeira, o samba e a própria presença de pessoas negras na rua já foram criminalizados no Brasil, de acordo com leis como a da vadiagem e a da capoeiragem. Em contrapartida, a escravização de seres humanos e o comércio de pessoas era previsto por lei até 1888 (BANDECHI, 1972).

Portanto, a questão da criminalidade deveria ser tratada para além da esfera individual e o foco de análise que está sobre os infratores, deslocado para toda a relação e contexto, rebatendo a ideia de que a conduta de um jovem seja inerente e ele é "má" em si. Nesse cenário essas condutas deixam de ser entendidas enquanto manifestação de sujeitos amorais e passam a ser analisadas enquanto comportamentos de determinadas pessoas (em certa etapa de seu processo de desenvolvimento) dentro de determinado ambiente

e sociedade, em determinada época histórica. De acordo com o posicionamento filosófico supracitado, os indivíduos são formados na sociedade, e portanto ela determina de forma significativa suas linhas de atuação e seu pensamento.

Desse modo, uma política direcionada de forma descontextualizada a um único elemento isolado, tratando-o como causa, descaracteriza a estrutura do problema que é multideterminado. Portanto, é necessário repensar como e para que a estrutura social forma ou deixa de formar os sujeitos. Mas afinal, quem são esses sujeitos que estão sendo combatidos? Como foi exposto na seção anterior, existem fortes indícios de que o esforço por combater a criminalidade manifestada nos criminosos na verdade disfarça a verdadeira proposta de combater determinada parcela da população.

A “guerra às drogas” não é e nunca foi propriamente uma guerra contra as drogas. Não se trata de uma guerra contra coisas. Dirige-se sim, como quaisquer outras guerras, contra pessoas: os produtores, comerciantes e consumidores das selecionadas substâncias psicoativas tornadas ilícitas. Mas, não exatamente todos eles. Os alvos nessa guerra são os mais vulneráveis dentre os produtores, comerciantes e consumidores das drogas proibidas; os “inimigos” nessa guerra são seus produtores, comerciantes e consumidores pobres, não brancos, marginalizados, desprovidos de poder. (KARAM, 2013, p. 3).

Obviamente a narrativa oficial das políticas de combate às substâncias psicoativas não carrega essa determinação de maneira explícita. As justificativas para as ações do Estado geralmente se embasam no argumento de que as drogas são danosas para as pessoas que as consomem e para a sociedade como um todo, apoiando-se no discurso médico. De fato, essas substâncias geram alterações psicológicas e podem comprometer a execução de



diversas atividades, causar acidentes, problemas de saúde e confrontos. Entretanto, essa é uma linha de raciocínio no mínimo estranha, tendo em vista que existem substâncias que promovem mudanças significativas no organismo humano e mesmo assim são comercializadas e consumidas legalmente. Ainda, segundo Karam (2013, p. 4):

Tornando ilícitas algumas dessas drogas e mantendo outras na legalidade, as convenções internacionais e leis nacionais introduzem assim uma arbitrária diferenciação entre as condutas de produtores, comerciantes e consumidores de umas e outras substâncias: umas constituem crime e outras são perfeitamente lícitas; produtores, comerciantes e consumidores de certas drogas são “criminosos”, enquanto produtores, comerciantes e consumidores de outras drogas agem em plena legalidade. [...] Certamente, não há qualquer peculiaridade ou qualquer diferença relevante entre as arbitrariamente selecionadas drogas tornadas ilícitas e as demais drogas que permanecem lícitas. Todas são substâncias que provocam alterações no psiquismo, podendo gerar dependência e causar doenças físicas e mentais. Todas são potencialmente perigosas e viciantes. Todas são drogas. Seus efeitos mais ou menos danosos dependem, muito mais, da forma como quem as usa se relaciona com elas do que de sua própria composição. Uma droga mais potente consumida com moderação pode ter efeitos menos danosos do que uma droga menos potente consumida abusivamente. Como há muito já mostrou Claude Olievenstein, “o problema da droga não existe em si, mas é o resultado do encontro de um produto, uma personalidade e um modelo sócio-cultural”. Se, assim mesmo, se quisesse levar em conta tão somente o maior ou menor potencial danoso de cada droga em si mesma (seus efeitos primários), a arbitrariedade do tratamento diferenciado se revelaria ainda mais claramente, algumas drogas lícitas sendo potencialmente mais danosas, em sua própria composição, do que algumas drogas tornadas ilícitas.

De acordo com a Organização Pan-americana da Saúde (OPAS), escritório regional da Organização Mundial da Saúde (OMS), o uso nocivo de álcool mata mais de 3 milhões de pessoas a cada ano (OPAS, 2018) e mesmo assim bebidas alcoólicas são vendidas legalmente. De forma semelhante podemos observar como a cocaína e o *crack* são percebidos de maneira diferente pela sociedade apesar de serem constituídos do mesmo princípio ativo, mudando apenas a forma de consumo e algumas etapas da produção. Se isso já é um indício de que os usuários estão muito mais em foco do que as substâncias, a desproporcionalidade entre o tratamento que sujeitos brancos e negros recebem diante da questão das drogas escancara ainda mais contra quem é a guerra. Comparemos os casos de Breno Fernando e Rafael Braga.

Breno é branco:

Filho de Tânia Garcia de Freitas Borges, desembargadora e presidente do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul, e foi preso ao ser pego com 130 kg de maconha e 199 munições de fuzil calibre 762 [...] Com o *habeas corpus* [...], o empresário deixará de responder a processo pelos crimes de tráfico de drogas, associação para o tráfico e porte ilegal de arma de fogo de uso restrito. (ESTADÃO, 2017).

Rafael é negro:

O ex-morador de rua Rafael Braga, que ficou conhecido por ter sido preso com uma garrafa de desinfetante durante protesto em julho de 2013, foi condenado a 11 anos e três meses de prisão pela acusação de tráfico de drogas no Rio. [...]. Segundo policiais, ele estava com 0,6g de maconha e um morteiro em sua mochila. (G1, 2017).

Enquanto o branco com 130 kg de maconha está solto, o preto, portando um produto de limpeza cumpre pena desde 2013 até hoje, sob alegação de estar com 0,6 g da mesma droga. Como apontam Rybka, Nascimento e Guzzo (2018, p. 7): “Os efeitos mais dramáticos da “guerra às drogas” no Brasil são o extermínio e o encarceramento em massa da população jovem, pobre e negra (em sua maioria)”.

Rybka, Nascimento e Guzzo (2018) citam o autor Rodrigues (2008) e seu uso da expressão “confinamentos ampliados” para se referir ao fato de que o próprio território de vida desses sujeitos, que também é o de atuação do tráfico, é uma prisão (as favelas, os morros, as periferias dos grandes centros urbanos). Para esse autor, a guerra às drogas se configura como uma “potente tática de controle social e perseguição seletiva” (RODRIGUES, 2008, p. 102).

Assim, aliadas à constatação de que essas medidas têm falhado em diminuir a violência, é possível afirmar que elas têm êxito em manter a segregação racial. Como resultados da guerra às drogas, além da população carcerária atingir números absurdos, existe uma parcela da população específica que é subjugada a esses espaços. Isso faz parte de um aparelho ainda maior e mais complexo que recebe o nome de necropolítica.

## Necropolítica

De acordo com Mbembe (2016, p. 2), o conceito de necropolítica

Pressupõe que a expressão máxima da soberania reside, em grande medida, no poder e na capacidade de ditar quem pode viver e quem deve morrer. Por isso, matar ou deixar viver constituem os limites da soberania, seus atributos fundamentais. Exercitar a soberania é exercer controle sobre a mortalidade e definir a vida como a implantação e manifestação de poder.

Além de intervenções ostensivas e violentas que culminam em morte como as defendidas pelo governador Wilson Witzel em reportagem mencionada no início do capítulo, essa lógica também se desdobra de formas não tão literais. Balas e armas, como as representadas por gestos pelo atual Presidente Jair Bolsonaro, não são as únicas coisas que matam. As pessoas também morrem de fome, de falta de atendimento médico e de más condições habitacionais e laborais. Quando não são letais, esses fatores aumentam a probabilidade da ocorrência de hábitos prejudiciais como abuso de substâncias e infrações legais, esses sim seguidos de balas e prisões. Portanto toda a estrutura e a organização social são construídas de forma a determinar qual o sujeito típico e qual aquele que deve ser excluído, em função do bem-estar e da normalidade. Negros, pobres, homossexuais, transgêneros, profissionais do sexo, dependentes de substâncias ilícitas, dentre outros grupos marginalizados estão mais sujeitos a aplicação de penas mais pesadas, sejam elas lícitas ou ilícitas. Quando entrecruzados fatores de exclusão, pior a condenação.

Breno, além de branco, com excelentes condições materiais e possivelmente de escolaridade, mesmo havendo indícios de tráfico, não recebeu pena comparada à de Rafael, que faz parte do grupo marginalizado. Assim, a política de guerra às drogas se configura como parte desse modelo de controle de mortalidade e como já foi discutido na seção anterior, determina que os corpos negros são os mais propícios ao descarte.

O espaço das instituições carcerárias também faz parte desse sistema e além de eliminar sujeitos no confronto entre agentes e prisioneiros e entre os próprios prisioneiros, também se configura enquanto promotor de adoecimento e sofrimento psicológico e físico. As celas são pequenas, superlotadas e quentes em determinadas estações ou regiões e frias em outras. A violência e a agressividade medeiam todas as relações que se estabelecem

e, além disso, nesses ambientes existem poucas propostas de atividades construtivas, prazerosas e de desenvolvimento. São em lugares como estes que muitos jovens passam suas adolescências, período no qual ocorre uma série de processos relacionados à consolidação da identidade, de traços da personalidade e formação de autonomia.

Como já foi brevemente apresentado, o desenvolvimento pessoal está intimamente relacionado com o contexto e com as relações em que as pessoas estão inseridas. Conseqüentemente podemos inferir que esses jovens, ocupando lugares como esses, tenham dificuldades de expressar sua subjetividade, desenvolver habilidades, aprender comportamentos não agressivos como o diálogo assertivo e identificar e expressar seus sentimentos. Os conhecimentos desenvolvidos pela psicologia podem ser aplicados na construção de práticas que promovam o desenvolvimento desses indivíduos, por meio de ampliação de seu autoconhecimento, de expressão, de reflexão sobre escolhas e sobre projetos de vida.

## **Prática narrativa em orientação profissional**

A psicologia sistêmica novo paradigmática e a prática narrativa versam sobre a importância da forma como compreendemos um fenômeno e dos significados que construímos sobre ele (GRANDESSO, 2000). Para autores narrativos como Michael White (2012), perspectivas diferentes sobre uma pessoa, relação ou acontecimento, contribuem para a construção de maneiras diferentes de se encará-lo. Isso pressupõe uma quebra na estaticidade e contrapõe a perspectiva maniqueísta anteriormente apresentada. Não há nada que seja fundamentalmente bom ou mal, mas sim relações e significados que são caracterizados enquanto tais e podem ser transformadas a partir de mudanças em seus elementos. Além disso, as narrativas, a partir das quais se constrói

a realidade, são compreendidas enquanto recortes e não como representações absolutamente fidedignas dos acontecimentos.

Os fenômenos são sempre mais complexos do que as falas que podemos fazer sobre eles e é por isso que é possível obter outras informações a partir de compreensões distintas de um mesmo fato ou pessoa. Trabalhos organizados a partir dessa concepção prezam para que os indivíduos não sejam reduzidos aos aspectos narrativos que apresentam inicialmente e possam ressignificar as experiências vividas e a si mesmos, percebendo-se enquanto sujeitos corresponsáveis por suas escolhas, permeadas por certas condições e construções (WHITE, 2012).

Pensando a partir desses pressupostos é possível sugerir que, na sociedade contemporânea brasileira, existe a necessidade de se reconstruir as narrativas dominantes sobre raça, justiça, violência, criminalidade, e os valores de certo e errado, conectando-os a processos, relações e contextos que permeiam acontecimentos e ações. De forma semelhante, faz-se necessário colaborar para que os acusados de atos infracionais tenham a possibilidade de se perceberem para além do ato cometido (se cometido), dos estereótipos e das suas inadequações legais. Nesse movimento, também é crucial trabalhar para promover a compreensão das consequências para os outros, bem como outras possibilidades de ação, motivações e desencadeadores. Ou seja, de acordo com essa perspectiva, o infrator é sim responsável pelas consequências de suas ações e deve responder por elas. Não se trata de desconsiderá-lo da equação e inocentá-lo, mas sim de considerar e atuar também sobre as outras variáveis do problema, principalmente sobre aquelas que proporcionam condições para que o ato se manifeste. Pouco se falou até agora, diretamente, da violência internalizada pela vivência da desigualdade e do preconceito, mas ela está na base de muitos atos infracionais. Acoso (*bullying*) e violência recorrente na família, na vizinhança e na escola, quando recorrentes e internalizadas geram muitos problemas de autoestima e sociais (FEIJÓ *et al.*, 2011).

Neste sentido, a ideia é justamente contrária à impunidade. Uma reflexão crítica e não puramente moralista sobre os elementos da realidade, que contextualiza a ação das pessoas no mundo, pode permitir que elas tenham mais compreensão sobre os motivos e o momento das decisões que tomaram. Tal reflexão pode ajudá-las na responsabilização e na mudança, pois a partir de uma visão mais estruturada dessas histórias, torna-se mais fácil a percepção das consequências dessas condutas para si e para a sociedade. Dessa forma, tratando-os como sujeitos de suas escolhas, pretende-se que eles se percebam enquanto tais e possam, de maneira consciente e responsável, escolher caminhos mais satisfatórios para si e que sejam condizentes com seus interesses e perspectivas, conforme preconizado pela Justiça Restaurativa (GIMENEZ, 2012), cujo embasamento é em parte sistêmico complexo (MORIN, 2011).

O presente trabalho busca, dentro desse contexto, apresentar uma proposta de Orientação Profissional (OP) de cunho narrativo, como uma prática que pode ser realizada por psicólogos/as para fortalecer pessoas, inclusive as que cometeram atos infracionais, o que tende a colaborar com a mudança do paradigma proibicionista, do maniqueísmo a ele relacionado e com a diminuição dos índices de violência por meio da prevenção e da reeducação.

O processo de OP a seguir resumido foi realizado no CPA, Centro de Psicologia Aplicada da UNESP de Bauru, de acordo com tendências mais atuais do campo da Orientação Profissional, portanto, menos alinhadas a programas pré-determinados e pautados na ideia de que pessoas são "vocacionadas" e devem receber aconselhamento vocacional na juventude para melhor adaptação a empregos, a cargos e a empresas. Atualmente, processos de OP são construídos com base nas demandas de interessados em refletir sobre escolhas, projetos de vida e de desenvolvimento, em diferentes etapas e contextos de desenvolvimento, com vistas à autonomia e à inclusão (LIMA, 2020; SOUZA; FEIJÓ, 2020).

Compreendida como um dos possíveis campos de atuação do Psicólogo, a OP deve comprometer-se com a promoção da saúde do trabalhador, portanto, pautar-se nos fatores psicossociais laborais de risco e de proteção à saúde. Se nossa sociedade se organiza a partir do trabalho remunerado, esse é um elemento fundamental da estruturação psicológica, e pode promover satisfação e realização. Em contrapartida, também pode promover adoecimento, dependendo das condições em que esse trabalho é realizado, e da pessoa que o realiza. Por tal motivo, gostos, sonhos, habilidades e condições de trabalho são importantes temas a serem discutidos em OP.

Atualmente, a OP se pauta na tríade autoconhecimento, informação profissional e escolha, abrangendo outros cenários além da clássica situação de escolha de cursos de faculdade e primeiro emprego, por exemplo, discussões e planejamentos sobre projetos de vida. Esse conceito corresponde a construções mais amplas que não se limitam à ideia de uma vida produtiva, e se preocupam também pelo viver com qualidade. Para essa perspectiva, uma vida de qualidade está relacionada a correspondência com interesses, desejos e à satisfação subjetiva das pessoas. Desta forma o trabalho perde seu caráter fundamentalmente prioritário, podendo assumir (dependendo da percepção do sujeito em questão) importância igual ou inferior ao lazer, à saúde, aos relacionamentos interpessoais e até mesmo aos passatempos.

É válido ressaltar o caráter contraditório desse trabalho de discutir a inserção de pessoas marginalizadas em uma sociedade organizada de maneira excludente. A inserção não pode ser tratada como responsabilidade única dos que são excluídos; é necessário modificar a forma como estabelecemos nossas relações sociais e que a sociedade esteja preparada e intencionada a se adaptar para receber esses sujeitos que escapam à norma (isso não só quanto ao sistema carcerário). Atendimentos psicológicos geralmente



são realizados individualmente ou em pequenos grupos. Nesse sentido, fornecer esse tipo de serviço a pessoas encarceradas não parece ser a solução dos problemas como a violência e a reinserção social, que como já discutimos ultrapassam a esfera individual. Pode-se pensar como uma medida paliativa ou de redução e manutenção dos danos, mas não como uma resposta que resolva a situação. Mesmo assim, essa intervenção não deixa de ser uma medida urgente para lidar com o sofrimento psíquico dessas pessoas e fortalecer esses sujeitos. Além de acesso à OP tais pessoas precisam de um paradigma de justiça mais restaurativo na opinião dos autores, o que está alinhado à essencialidade do acesso aos direitos de forma ininterrupta na infância e na juventude (moradia de qualidade, estudo, convivência social e familiar, saúde, alimentação, documentação, lazer).

Discussões nesse sentido e trabalhos nessa área são muito importantes até para que se possa pensar sobre quais medidas podem ser adotadas para reverter esse cenário e como aplicá-las. Assim, trabalhos como este se propõem para além de prestar um serviço de urgência, corroborar com a construção de um laboratório para políticas mais funcionais de redução da criminalidade e projetos estruturados de inserção social das populações marginalizadas (coisas que demoraram muito para acontecer no Brasil e ainda tem um caráter muito inicial). Portanto, esse é um trabalho importante e significativo, mas desde sua ideação, incompleto e fadado a enormes limitações, que podem ser superadas na medida em que as apontamos e iniciamos movimentos de trazer suas implicações e funcionamento para o foco da análise. Aqui isso será feito a partir de um trabalho contextualizado com uma das unidades dessa relação, a pessoa dentro da instituição de cumprimento de medidas socioeducativas.

## Objetivo

O objetivo deste trabalho foi propor um processo de orientação profissional com um reeducando da Fundação Casa, visando proporcionar elementos que ampliassem a autonomia do orientando e favorecessem seus processos de escolha. O foco principal das intervenções foi a construção de um projeto de vida e, nesse sentido, as reflexões propostas e os temas de discussão incluíram: autoconhecimento, auto-observação, reconstrução de narrativas e expressão de emoções e sentimentos. Assim foi realizado processo de OP com um caráter majoritariamente reflexivo e priorizada a elaboração de um projeto de vida, a partir de ponderações, compreensões, observações e questionamentos que possibilitassem maior autoconhecimento do orientando, fortalecendo sua capacidade de compreender aspectos do ambiente ao seu redor, as condições que estão postas em sua vida, seus limites e possibilidades. A ideia é que a partir disso o orientando tenha mais elementos que embasem suas escolhas futuras e possa colocar em perspectiva seus desejos, sonhos, valores, interesses e ambições, elementos que inevitavelmente tangenciam o mercado de trabalho, mas não se limitam a ele. Portanto, defende-se que, em OP, seja valorizada a construção de um espaço em que o orientando se sinta acolhido, confortável para se expressar, e perceba também o quanto seus estados emocionais e afetivos afetam e são afetados pelas experiências vivenciadas. Para tanto, se possível, a OP com reeducandos deve ser realizada fora da instituição, neste caso a Fundação Casa, ou em sala com privacidade.

## Método

O processo foi organizado em encontros de OP semiestruturados, sem quantidade previamente estabelecida. Os encontros pautaram-se na tríade autoconhecimento-informação profissional-escolha,

usualmente utilizada na orientação profissional. As propostas de intervenção pensadas para cada uma das sessões foram gradativamente elaboradas após o contato com o orientando e percepções sobre sua linguagem, seus conhecimentos, habilidades e interesses. Para tanto, procurou-se observar as técnicas que se demonstraram mais efetivas durante os encontros. Vale ressaltar que o processo de OP é um serviço personalizado que pode ter sua ordem alterada e técnicas substituídas conforme as demandas de cada orientando/a.

Partiu-se inicialmente de diálogos reflexivos amplos, e a partir da prática narrativa exposta (WHITE, 2012) para conhecer o jovem, sua vida, sua história, demandas e vontades. Foram feitas as seguintes intervenções: ficha técnica, produção artística dirigida, apresentação de vídeos, pizza da qualidade de vida e pizza do trabalho ideal (SOUZA; FEIJÓ 2020).

## Organização das sessões

### 1º encontro

Por meio do diálogo, buscamos verificar as expectativas do participante acerca do processo de OP, complementar seus conhecimentos a respeito da prática realizada, delimitar a especificidade do espaço, estabelecer as bases de um vínculo, conhecer a história do cliente e as demandas que ele identifica.

Técnica: diálogo reflexivo

### 2º encontro

Realizar o preenchimento de uma “ficha técnica” (Anexo 1) composta por dados formais e informações pessoais sobre o participante e em seguida conversar sobre a atividade realizada. O

objetivo da proposta é caracterizar a especificidade do processo de OP, ressaltando a importância de um olhar reflexivo sobre si. Para tanto, o instrumento foi construído da seguinte forma: uma primeira etapa com perguntas mais formais e objetivas (informações pessoais, nome, raça, etc.); uma segunda etapa com perguntas com um caráter mais cotidiano e subjetivas; e uma terceira etapa com a elaboração de um curtograma (LUCIARI, 1993).

Instrumento: ficha técnica + Técnica :diálogo reflexivo

### 3º encontro

Pedir ao participante que escreva uma música sobre si e em seguida conversar sobre a produção dele. O objetivo da atividade é proporcionar uma situação em que o participante seja solicitado a se auto-observar a partir da realização da música, uma atividade pela qual ele já demonstrou interesse.

Técnica: produção artística dirigida + Técnica: diálogo reflexivo

### 4º encontro

Refazer a atividade do encontro anterior, mas desta vez deixando que o participante consulte as respostas que escreveu em sua "ficha técnica". O objetivo da atividade é proporcionar uma situação em que ele seja solicitado a se auto-observar a partir da realização da música, uma atividade pela qual ele já demonstrou interesse.

Técnica (produção artística dirigida) + Instrumento ficha técnica + Técnica diálogo reflexivo

### 5º encontro

Realizar um momento de acolhimento ao participante com intervalo sem atendimentos. Além disso, o encontro também teve

como objetivo iniciar uma discussão sobre “viver bem” e “qualidade de vida” por meio da apresentação de 4 vídeos e de uma matéria de jornal. Os materiais utilizados estão disponíveis no Anexo 2.

Técnica: diálogo reflexivo a partir de material selecionado

## 6º encontro

Construir a pizza da qualidade de vida e a do emprego ideal. O objetivo da atividade é proporcionar mais uma situação em que o participante seja solicitado a se auto-observar, dessa vez refletindo diretamente sobre os elementos que considera relevantes para escolha e sobre sua concepção de viver bem.

Técnica: Pizza da qualidade de vida + Pizza do emprego ideal (SOUZA; FEIJÓ, 2020)

## 7º encontro

Fechamento do ano, avaliação do processo de orientação até o momento e retrospectiva das atividades realizadas e das discussões propostas.

Técnica: diálogo reflexivo

## Comentários sobre os encontros

O jovem, do sexo masculino, foi encaminhado pela Fundação Casa para realizar atendimento clínico no Centro de Psicologia Aplicada (CPA) da UNESP Bauru, com a demanda de “mudar de vida” e “sair da vida do crime”. Diante dessa demanda, e enquanto aguardava vaga em psicoterapia, foi oferecido o trabalho de OP individual com o intuito de proporcionar um espaço para que o cliente pudesse refletir sobre si, os diversos fatores que permeiam seu entorno e a possibilidade da construção de um projeto de vida.

Devido às condições, inicialmente foi feito um contato com a psicóloga da Instituição a fim de compartilhar a ideia e a especificidade do projeto, saber um pouco mais sobre o funcionamento da Fundação Casa e qual o vínculo atual entre o jovem e a instituição. Foram definidos os horários dos encontros e acordado que caso as demandas clínicas se tornassem mais evidentes ao longo das intervenções haveria a tentativa de encaminhá-lo para o atendimento clínico no CPA.

O primeiro encontro de OP só aconteceu duas semanas após essa conversa, por conta de um conflito de horários na instituição quando foi possível notar alguns indícios de que o comportamento do jovem está muito marcado pelas regras explícitas e implícitas que norteiam o funcionamento da Fundação Casa e que ele organiza suas narrativas a partir dessa perspectiva. Alguns elementos são mais discretos e sugestivos, como a dificuldade do cliente em manter contato visual, outros eram mais explícitos como o uso do termo “senhor” para se dirigir ao orientador profissional, algo que ele mesmo justificou como hábito que desenvolveu na instituição. Esse padrão comportamental é compreensível, ainda mais quando colocamos em perspectiva alguns elementos das sessões, como a fala do próprio jovem de que passou “muito tempo na fundação”.

O jovem falou bastante de si, demonstrando confiança no vínculo e, ainda que de forma pouco organizada, tratou de seus gostos, desejos, interesses, habilidades e possibilidades. Ele também demonstrou muito interesse em realizar seu sonho profissional e afirmou que a iniciativa de procurar por um serviço que pudesse ajudá-lo a se preparar para essa ocupação foi dele. Nos encontros que se sucederam, o participante não demonstrou resistência em falar sobre si, apesar de apresentar uma narrativa bem cristalizada e em alguns momentos carregada por um certo moralismo. O orientando pareceu ter muita dificuldade em discernir seus interesses de seus deveres e obrigações. Em diversos momentos sua fala adquire

um caráter impessoal e corresponde quase integralmente a um discurso padronizado e meramente reproduzido, marcado por frases como “mudar de vida” e “manter uma postura”.

Durante as intervenções, o cliente revelou que não costuma conversar muito sobre si com as outras pessoas e que também não passa muito tempo refletindo sobre sua vida. De acordo com ele, seus pensamentos mais recorrentes têm relação ao desejo de sair da Fundação e ter uma vida diferente. Apesar da baixa inibição, ele não parece ter um repertório muito amplo de comportamentos de autoanálise e de descrição.

Além disso, ele teve algumas dificuldades em abstrair os pedidos, quando solicitado, por exemplo, que ele mandasse uma mensagem para seu “eu do passado” usando como exemplo “aquele menino que era quando tinha 5 anos”. Ele, por algum tempo, pensou em escrever algo pensando na idade específica sugerida. Foi necessário insistir algumas vezes no fato de que ele poderia escolher com quem e o que gostaria de falar. O jovem em muitas ocasiões parece querer dar uma resposta certa, ou tomar os comentários e sugestões como a forma correta de pensar e fazer as coisas; ele nunca se sentiu confortável, por exemplo, para discordar de algo dito, apesar da tentativa de construir um ambiente que possibilitasse esse tipo de expressão.

Ao longo do processo, ocorreu um outro hiato de 4 semanas por conta de falta de transporte para levá-lo ao CPA, interrupção que foi muito negativa para o andamento do trabalho. O participante também falou sobre o funcionamento da instituição, a forma como algumas relações acontecem lá dentro e sobre a falta de conforto e de estrutura.

A impessoalidade e a reprodução da violência entre os jovens que seguem certos códigos do que é mais ou menos errado, aplicando punições entre si, como segregação e agressões, mostra

o que foi problematizado no corpo deste trabalho. Novas ações na justiça e na educação devem ser pensadas, mas, no caso da OP, ela deve ser adaptada à demanda desta população e gerar reflexões sobre tal reprodução da violência.

## **Apontamentos, conclusões e observações**

No processo realizado, foi possível observar o quanto a instituição marca o comportamento, as expectativas e até os desejos do participante, sendo determinante em um momento tão delicado como é a adolescência. Por estar confinado a esse espaço há bastante tempo, o orientando acabou passando a maior parte dessa etapa do desenvolvimento dentro da Fundação, inclusive ele mesmo afirma que não sabe mais como é a vida fora dela. A instituição o atravessa desde formas mais objetivas como as noites de sono mal dormidas por conta do calor, até questões relacionais, que impactam sua autoimagem e a percepção de si. Quanto a esse segundo aspecto, é possível citar o sentimento de não ser ouvido pelos profissionais da instituição ao avisar sobre uma troca de horário; o apagamento do olhar crítico sobre si e as relações de violência que estão postas nesse ambiente. Estas se manifestam institucionalmente, na concessão aos agentes penitenciários de poder sobre os meninos e paralelamente entre os demais funcionários em relação aos jovens e por parte dos próprios jovens entre si.

As consequências da forma como a instituição se configura se manifestam no orientando em diferentes níveis, perpassando as esferas psicológicas, sociais e biológicas. O comportamento não verbal do participante é bem retraído e sua fala é marcada por diversas convenções relativas à Fundação. Como exemplo, é possível citar o uso da palavra “senhor” para se dirigir a terceiros, o que reproduz o caráter hierárquico das relações. De maneira



semelhante existem elementos presentes nos conteúdos do seu discurso, que demonstram muita preocupação em corresponder aos ideais estabelecidos pela instituição em que se encontra.

O participante ficou muito surpreso durante o processo de OP com a existência de perguntas que investigassem outros aspectos de sua história e seus sentimentos. Ele demonstrou bastante dificuldade em conseguir identificar e comunicar estados emocionais, expressando algumas poucas variações sobre como se sentia diante das situações vivenciadas. As palavras mais utilizadas por ele para descrever a forma como se sentia foram "bem", "tranquilo", "mal", "triste" e "sozinho".

O cliente também forneceu vários indícios de que não está habituado a fazer reflexões sobre si. Apesar de não apresentar resistências na fala, ele teve muita dificuldade em distinguir o que quer daquilo que precisa fazer ou do que a instituição entende como desejável. Ele apresenta um discurso bem limitado sobre si, o qual basicamente se reduz ao seu sonho de mudar de vida, ser um profissional específico e o arrependimento quanto às infrações que cometeu no passado. Fora essas manifestações observadas na relação, ele mesmo admitiu que não costuma refletir sobre seus desejos, sentimentos e opiniões.

Mesmo assim, de uma forma geral, parece ter se vinculado bem com o processo e demonstrou bastante engajamento na realização das atividades propostas. Ao longo das intervenções, os temas mais significativos e que parecem ter dado sentido ao processo foram a saudade da família (principalmente da mãe), distanciamento paterno e a vontade de sair da instituição.

Do ponto de vista cognitivo, foi possível observar a existência de algumas dificuldades em relação à abstração, principalmente quanto às instruções das atividades planejadas, como o caso da pizza da qualidade de vida, em que o orientando priorizou a

divisão dos pedaços e não a ordem de prioridade que os elementos elencados têm para ele.

A discussão que se coloca é se ele realmente teria oportunidades de se reinserir na sociedade tendo passado grande parte de seu desenvolvimento em uma instituição que tem como principal objetivo punir ações indesejadas. Toda a estrutura da Fundação Casa se organiza em torno do ato infracional e as principais linhas de ação são promover a disciplina e o respeito à autoridade. Há muito pouco esforço direcionado ao desenvolvimento de comportamentos alternativos e de reflexões críticas sobre as consequências das escolhas realizadas.

Instituições como essa frisam muito o que não deve ser feito e propõe poucas possibilidades diferentes das já conhecidas. Além disso, a forma como se impõe o respeito e a disciplina em muitas ocasiões torna esses elementos aversivos, pois eles não se constroem por meio do respeito e sim pela violência e afirmação da hierarquia. Reconstrução de laços familiares e de outras relações significativas também precisariam ser priorizados no trabalho de reinserção e de inclusão social.

A dicotomia maniqueísta entre infratores e agentes penitenciários e a associação intensiva dos detentos com seus crimes acaba corroborando para que os jovens nessas situações se identifiquem ainda mais com o modelo de comportamento que está sendo confrontado. Dessa forma, a política de guerra às drogas parece, ao invés de combater a violência e o tráfico, colaborar para formação de pessoas que encontram no crime uma opção de sobrevivência e em alguns casos de legitimação. A aquisição de nome (apelido), de sobrenome (de qual grupo ou ponto de venda), de renda e de provedor (chefe do tráfico) podem substituir funções de cuidado que se encontram fragilizadas, como neste caso a paternidade.

## Referências

BANDECHI, B. Legislação básica sobre a escravidão africana no Brasil. **Revista de História USP**, São Paulo v. 44, n. 89, p. 207-213, 1972.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN); Ministério da Justiça e Segurança Pública (org.). Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias: Atualização - Junho de 2016. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**, Brasília, 2019.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Fórum Brasileiro de Segurança Pública (org.). Atlas da violência 2019. **Fórum Brasileiro de Segurança Pública**, Brasília: Rio de Janeiro: São Paulo, 2019.

FEIJÓ, M. *et al.* A Construção de um projeto de mediação de conflitos e de cultura de paz: etapas desafios. **Nova Perspectiva Sistêmica**, Rio de Janeiro, v. 40, p. 83-98, 2011.

FEITOSA, G. R. P.; PINHEIRO, J. A. O. Lei do Abate, guerra às drogas e defesa nacional. **Rev. bras. polít. int.**, Brasília, v. 55, n. 1, p. 66-92, 2012.

Ex-morador de rua preso em protesto de 2013 é condenado a 11 anos de prisão por tráfico. [S.l.] G1. 21 abr. 2017. Disponível em: <https://glo.bo/2WzrQHR>. Acesso em: 24 nov. 2019.

GIMENEZ, C. **A justiça restaurativa como instrumento de paz social e tratamento de conflitos**. Instituto do Direito Brasileiro, ano I, n. 10, 2012.

GRANDESSO, M. **Sobre a reconstrução do significado**: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

GUIMARÃES, S. P. Maioria das crianças mortas por bala perdida no Rio foi vítima de troca de tiros entre polícia e bandidos.

**O Globo**, 2019. Disponível em: <https://glo.bo/2LyxgMW>. Acesso em: 24 nov. 2019.

Institute for Crimes & Justice Policy Research (ICPR). **World Prison Brief**. Birbeck, University of London, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3dOcsx1>. Acesso em: 30 nov. 2019.

KARAM, M. L. Proibição às drogas e violação a direitos fundamentais. **Law Enforcement Against Prohibition – LEAP**, Brasil, 2013.

LIMA, A. M. de **Orientação Profissional para Pessoas com Deficiência**: a participação da família e o papel do psicólogo. 2020. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e da Aprendizagem) – Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2020.

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

MBEMBE, A. Necropolítica. **Revista Arte e Ensaio**, Rio de Janeiro, n. 32, 2016. Publicação original: *Public Culture*, v. 15, n. 1, 2003.

MOREL, L. Justiça manda soltar filho de desembargadora pego com 130 kg de maconha. **Estadão** 2017, Disponível em: <https://bit.ly/2Wx38bc>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS).  
Determinantes Sociais e Riscos para a Saúde, Doenças Crônicas Não Transmissíveis e Saúde Mental – **Uso nocivo de álcool mata mais de 3 milhões de pessoas a cada ano; homens são a maioria.** Brasília, 2018.

PENNAFORT, R. A polícia vai mirar na cabecinha e... fogo, diz novo governador do Rio. **Estadão**. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3cBl9uB>. Acesso em: 24 nov. 2019.

RYBKA, L. N.; NASCIMENTO, J. L.; GUZZO, R. S. L. Os mortos e feridos na “guerra às drogas”: uma crítica ao paradigma proibicionista. **Estud. psicol.**, Campinas, v. 35, n. 1, p. 99-109, mar. 2018.

RODRIGUES, T. Tráfico, guerra, proibição. *In*: LABATE, B. C.; GOULART, S.; FIORE, M.; MACRAE, E.; CARNEIRO, H. (org.). **Drogas e cultura**: novas perspectivas. Salvador: EDUFBA, 2008. p. 91-104.

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.

TOTAL de mortes violentas no Brasil é maior do que o da guerra na Síria [S.I]. **Folha de São Paulo**. 6 jun. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2zG9uMm>. Acesso em: 24 nov. 2019.

WHITE, M. Mapas da prática narrativa. **Pacartes**, Porto Alegre, 2012 [2007].

ZEHR, H. **Trocando as lentes**: um novo foco sobre o crime e a justiça. Tradução Tônia Van Acker. São Paulo: Palas, Athena, 2008.

## Anexos

### Anexo 1 – Ficha Técnica

#### 1- Dados cadastrais

Nome: \_\_\_\_\_ Data de nascimento: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_  
Nome da mãe: \_\_\_\_\_ Ocupação da mãe: \_\_\_\_\_  
Nome do pai: \_\_\_\_\_ Ocupação do pai: \_\_\_\_\_  
Identidade de gênero: \_\_\_\_\_  
Cor ou Raça/Etnia - IBGE. Autoclassificada como descendente:  
( ) branca: europeus/ocidentais  
( ) preta: africanos; afro-brasileiros  
( ) parda: miscigenação  
( ) amarela: asiáticos, orientais  
( ) indígena: índios

#### 2- Informações Pessoais

Área de preferência nos estudos: \_\_\_\_\_  
Profissão ou Profissões que gostaria de exercer: \_\_\_\_\_  
Quais são seus sonhos? \_\_\_\_\_  
Cor favorita: \_\_\_\_\_  
Time para o qual torce: \_\_\_\_\_  
Filme favorito: \_\_\_\_\_  
Que nome você daria para um cachorro? \_\_\_\_\_  
Duas celebridades com as quais se identifica: \_\_\_\_\_  
Por que escolheu essas pessoas? \_\_\_\_\_

Uma música:

Justifique sua resposta

Se defina em uma frase

Um arrependimento:

Um orgulho:

O que as pessoas devem saber sobre você?

Escreva aqui as pessoas importantes na sua vida:

Por que elas são importantes?

**Preencha o quadro a seguir sobre as coisas que você:**

Gosta e faz	Gosta e não faz
Não gosta e faz	Não gosta e não faz

## Anexo 2

### Vídeos

Indígenas de São Paulo – CartaCapital: <https://bit.ly/2WAsFQU>

10 mandamentos do rei do camarote – Veja São Paulo:  
<https://bit.ly/2yayXgl>

Cozinha e Fala! Strogonoff e preconceito – Dani Amaral:  
<https://bit.ly/2Tbd4F4>

Babado ao vivo: morador fala sobre buraco e repórter fica  
passado – Tudo Greia TV: <https://bit.ly/2zCRkv0>

### Matéria

As cartas das crianças da Maré: “Não gosto do helicóptero  
porque ele atira e as pessoas morrem” – El País:  
<https://bit.ly/2zJtSvX>

**Sobre os autores**



### **Alessandra de Andrade Lopes**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Alice Rocha Gonçalves**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Caê Oliveira Rodrigues**

Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Camila A. Miranda**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Dandara Ferreira dos Santos**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Deborah Placeres de Araujo**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Érica de Souza Soardo**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Fernanda Santos de Souza**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Gabrielly Mendonça**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Giuliana Silveira Bueno dos Santos**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Isabella Carvalho de Oliveira**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **João Artur de Falco Tizzo**

Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Júlia Pacheco Fanton**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Letícia Cristine Moreira da Cunha**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Luísa Brambilla Caldeira**

Graduanda no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Márcia Gabriela Ribeiro Leite**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Mariana Pacheco**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Marília Rios Silva**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Matheus Marques Pereira**

Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Nathalia M. Gravalos**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Rafael Barduchi**

Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Rafael Daltro Graciani**

Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Syrley Balderrama Torrico**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* de Bauru.

### **Thássia Elizandra Santos**

Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

### **Victor Hugo Butzloff de Abreu**

Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

**Sobre os organizadores**

### **Edward Goulart Júnior**

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru. Membro Pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa: “Indivíduos, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Supervisor de estágio profissionalizante em Psicologia e Trabalho.

### **Dinael Corrêa de Campos**

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru. Membro-pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia. Exerce a Vice-coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho.

### **Hugo Ferrari Cardoso**

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru. Membro-pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”.

### **Mário de Lázaro Camargo**

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru. Membro Pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa: “Indivíduos, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Supervisor de estágio profissionalizante em Psicologia e Trabalho. Membro do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho – FC-UNESP e docente do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho, da UNESP.

### **Marianne Ramos Feijó**

Professora Assistente Doutora no Departamento de Psicologia e da Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru. Membro-pesquisadora do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”.

Publique seu e-book com a gente!

*Letraria* 





Letraria 