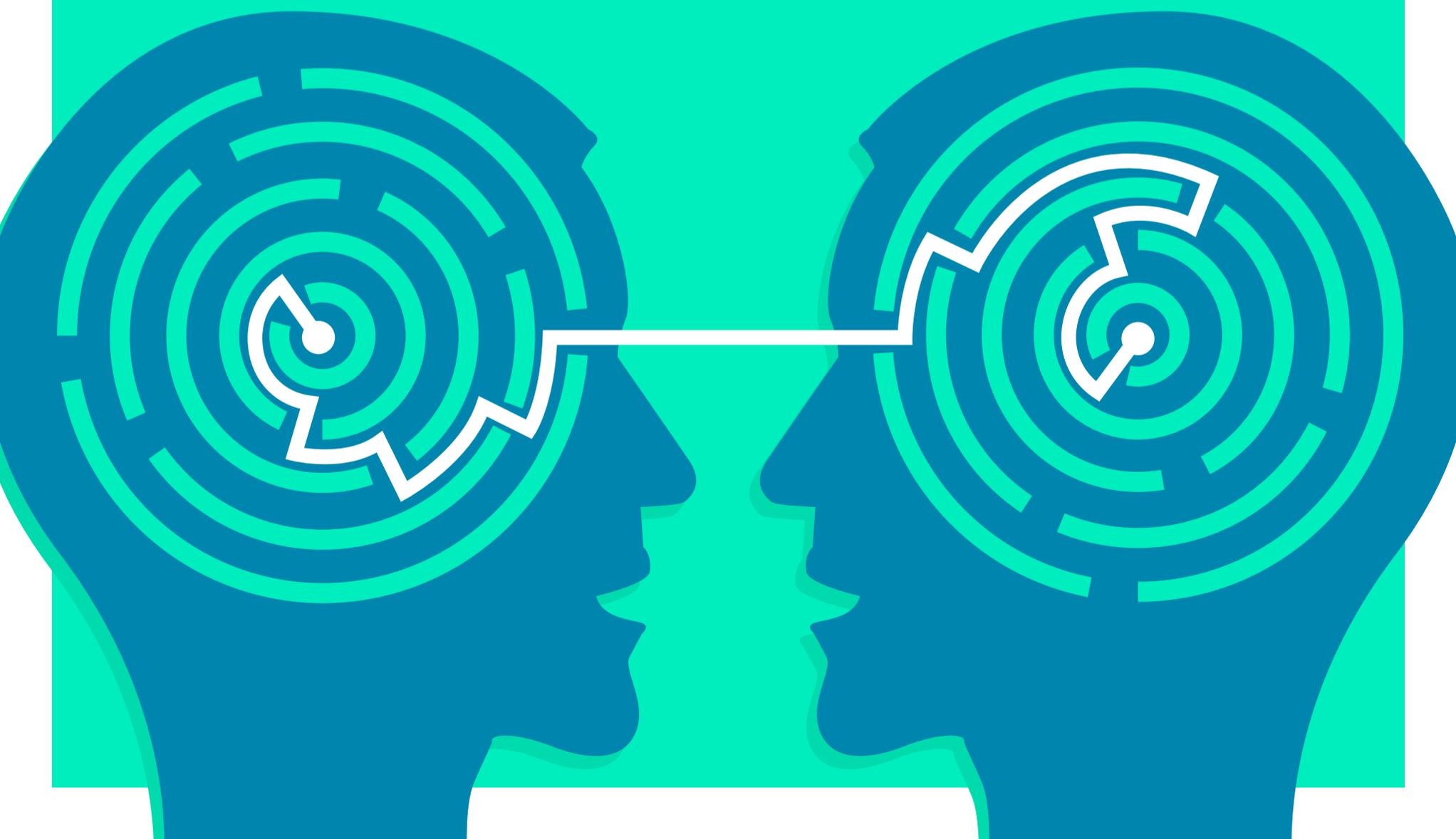


EXPERIÊNCIAS DE FORMAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

ORGANIZADORES

HUGO FERRARI CARDOSO
MARIANNE RAMOS FEIJÓ
MÁRIO LÁZARO CAMARGO
DINAEL CORRÊA DE CAMPOS
EDWARD GOULART JÚNIOR



EXPERIÊNCIAS DE FORMAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

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

1ª edição

Araraquara
Letraria
2017

**EXPERIÊNCIAS DE FORMAÇÃO EM
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E DO TRABALHO E ORIENTAÇÃO
PROFISSIONAL**

PROJETO GRÁFICO

Letraria

CAPA

Letraria

REVISÃO

Letraria

ORGANIZAÇÃO

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

CARDOSO, H. F. et al. (Org.). **Experiências de formação em psicologia organizacional e do trabalho e orientação profissional**. Araraquara: Letraria, 2017.

ISBN 978-85-69395-12-6

1. Psicologia organizacional. 2. Psicologia do trabalho. 3. Psicólogos – Formação Profissional. 4. Ensino superior – Estágio. 5. Orientação profissional.

CORPO EDITORIAL

Larissa Helena Zani Santos de Carvalho
Luciana Silva Zanelato
Marcelo Mendes dos Santos
Thelma Margarida de Moraes dos Santos

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
PREFÁCIO	12
ATENDIMENTO INDIVIDUAL EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	16
Bruna Pessenda Hugo Ferrari Cardoso	
<i>BURNOUT: ANÁLISE DELIMITADA DA LITERATURA NACIONAL SOBRE A SÍNDROME</i>	25
Denise Francioni Amorim de Sousa Bruna Rafaela Jorge Gonçalves Edward Goulart Júnior Hugo Ferrari Cardoso	
CRIAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO DE FEEDBACK DE PROCESSOS SELETIVOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS	38
Mirela Yumi Yoshimoto Dinael Corrêa de Campos	
DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS COMO INSTRUMENTO DE CONHECIMENTO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO	45
Beatriz Costa e Silva Péra Victor de Freitas De Marco Edward Goulart Júnior	

DESENVOLVIMENTO DE PROJETO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DURANTE O ESTÁGIO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	54
Gabriela Lopes Elias Martin Mário Lázaro Camargo	
ESTUDO DE CASO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL COM JOVENS PRÉ-VESTIBULARES: OS LIMITES DA ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL	91
Gustavo Engelmann Cunha Hugo Ferrari Cardoso	
GRUPO REFLEXIVO SOBRE QUALIDADE DE VIDA EM UMA INSTITUIÇÃO DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS	99
Caroline Barros Amaral Juliana Kikuchi Guazzelli Marianne Ramos Feijó	
INTERVENÇÃO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E ELABORAÇÃO DE PROJETO DE VIDA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ABRIGAMENTO	110
Maria Beatriz Bueno Domingues Hugo Ferrari Cardoso	
LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: ATOR E FERRAMENTA PARA A PRÁTICA DE UMA AVALIAÇÃO QUALITATIVA DE DESEMPENHO	124
João Gabriel Bertucci Lima Tainá Carioba Mário Lázaro Camargo	

OFICINAS DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÃO DE REABILITAÇÃO PROFISSIONAL	145
Ana Carla Araujo Adorne Raphael dos Santos Teixeira Marianne Ramos Feijó	
ORIENTAÇÃO DE CARREIRA EM ATENDIMENTO CLÍNICO INDIVIDUAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA PRÁTICA DE ESTÁGIO	154
Thais de Souza Mascotti Hugo Ferrari Cardoso	
OTIMIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DE TRABALHADORES EM PERÍODO DE EXPERIÊNCIA: PROJETO APLICADO EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR	167
Bruna Rafaela Jorge Gonçalves Denise Francioni Amorim de Sousa Edward Goulart Júnior	
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO E INSTRUMENTALIZAÇÃO DE LIDERANÇAS DE OPERAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS FINANCEIROS DE BAURU	176
Nícolás de Freitas Zanluchi Edward Goulart Junior	
PROCESSO SELETIVO DE ESTAGIÁRIO DE CURSO TÉCNICO DE INFORMÁTICA PARA O CENTRO DE ESTUDOS E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DA UNESP: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	183
Mariana da Silva Cortes Gonçalves Mário Lázaro Camargo Alessandra de Andrade Lopes	

PROJETO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	196
Mirela Louise Alves Hugo Ferrari Cardoso Talita Cristina Pimentel Duarte	
PROJETO DE VIDA E DE CARREIRA COM ADULTOS INSTITUCIONALIZADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE APOIO A PESSOAS COM AIDS	212
Gabriela Dluhosch Nathalia Pereira Hugo Ferrari Cardoso	
PROPOSIÇÕES SOBRE PARENTALIDADE NA JORNADA LABORAL COM FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO INTERIOR DE SÃO PAULO	224
Cibele Longobardi Cutinhola Elorza Dinael Corrêa de Campos	
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO COM A EQUIPE DO SETOR DE HEMODIÁLISE: UM OLHAR HUMANO À RELAÇÃO EQUIPE-PACIENTE	231
Harue Damasceno Dinael Corrêa de Campos	
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE NOVOS TRABALHADORES: UM RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	239
Ana Flávia Corsato Correa Mário Lázaro Camargo	

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL EM UM CURSINHO GRATUITO	248
Ana Bárbara Joaquim Mendonça Renan Siqueira Rossini Marianne Ramos Feijó	
TREINAMENTO DE ATENDIMENTO A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA PARA OFICIAIS ADMINISTRATIVOS DE UM HOSPITAL PÚBLICO	262
Mahana Berto D'Andrea Dinael Corrêa de Campos	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): AÇÃO ESTRATÉGICA PARA OTIMIZAR O DESEMPENHO DO SETOR DE PREVENÇÃO E PERDAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA	271
Victor de Freitas De Marco Beatriz Costa e Silva Péra Edward Goulart Junior	

APRESENTAÇÃO

Enquanto docentes e supervisores de estágio, pertencentes ao Grupo de Pesquisa CNPq-UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, apresentamos ao leitor mais uma coletânea de textos, representando parte da produção de nossos alunos, ao longo do ano de 2016, em suas atividades de estágio profissionalizante. Desnecessário expressar a satisfação que esse acontecimento representa para nós, ao ver nossos estagiários compartilhando suas experiências, integrando conhecimento científico com situações da realidade, interpretando, analisando, tomando decisões, e, assim sendo, gerando novos conhecimentos. Nós, supervisores dos estágios, acreditamos que o futuro profissional se “constrói” a partir do aprendizado de que o conhecimento não é estático, mas construído, especialmente, nesses campos de atuação que são as áreas da Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional.

Os estágios foram desenvolvidos em diferentes organizações e essa diversidade de contextos e intervenções tem importante papel no surgimento de novos espaços de aprendizagem e de desenvolvimento de competências essenciais para o futuro exercício profissional na área. Essa diversidade, associada à socialização do conhecimento, amplia a compreensão das possibilidades de inserção e atuação do psicólogo quando, a partir das diferentes situações e contextos, impõe também a necessidade de diferentes análises e intervenções.

O livro aqui intitulado *Experiências de Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional* retrata e apresenta diversas possibilidades de atuação do psicólogo, sempre buscando a integração dos conhecimentos teórico-científicos com a prática, permeados pela conduta ética tão necessária quando se “lida” com pessoas.

Atuamos e orientamos sempre na direção de que as intervenções realizadas pelos estagiários promovam o desenvolvimento humano, a saúde e o bem-estar do trabalhador, sem perder de vista que essas ações devem também promover o desenvolvimento da organização. Fomentamos e procuramos sempre desenvolver práticas inovadoras nessa área que, muitas vezes, é carente da atuação do profissional de psicologia; práticas essas que possam trazer mudanças significativas de cultura, valorizando o trabalhador e a qualidade das interações nos ambientes de trabalho; práticas que promovam a humanização das relações de trabalho, ou seja, coloquem o trabalhador no centro das atenções das decisões e políticas organizacionais.

A apresentação de mais uma coletânea de textos, retratando nossas experiências em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional, pelo segundo ano em formato eletrônico, vem mais uma vez reafirmar nosso compromisso com a produção e troca de conhecimentos, cujo objetivo maior é ampliar o diálogo, fomentar e promover reflexões, desenvolver o pensamento complexo e crítico e promover o constante aprimoramento pessoal e profissional nosso e dos futuros colegas de profissão.

Desejamos boa leitura a todos.

Hugo Ferrari Cardoso - hfcardoso@fc.unesp.br

Marianne Ramos Feijó - mariannefeijo@fc.unesp.br

Mário Lázaro Camargo - mario.camargo@fc.unesp.br

Dinael Corrêa de Campos - dinaelcampos@fc.unesp.br

Edward Goulart Junior - edward@fc.unesp.br

PREFÁCIO

Caros leitores, foi com muita alegria que recebi o convite para escrever este prefácio. Nesta obra, os professores Hugo Ferrari Cardoso, Marianne Ramos Feijó, Mário Lázaro Camargo, Dinael Corrêa de Campos e Edward Goulart Júnior, da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP-Bauru), e seus alunos supervisionados durante o ano de 2016 nos presenteiam com um conteúdo do trabalho sério e volumoso que realizaram.

Esta coletânea já é uma tradição. Neste número, bem como nos anteriores, os 22 capítulos oferecem contato com o dia a dia das atividades psicológicas aplicadas às organizações e à formação profissional.

É um livro sobre práticas que tem relevância no contexto da ciência psicológica aplicada nas áreas POT e OP. Certamente, esta leitura será proveitosa para alunos e profissionais atuantes de Psicologia ou áreas correlatas.

No capítulo “Atendimento individual em orientação profissional: relato de experiência de estágio”, os autores mantêm tendências e apresentam o processo de orientação profissional de outro jovem, cujo desfecho após dez sessões foi uma aprendizagem do participante sobre as reflexões para se decidir na escolha profissional futura.

No capítulo “*Burnout*: análise delimitada da literatura nacional sobre a síndrome”, discute-se sobre as características da síndrome do esgotamento profissional e é apresentada uma análise breve sobre como essa síndrome está disseminada no Brasil pelas bases de dados Scielo e Pepsic, no que toca a pesquisas empíricas. O levantamento feito pelos autores revela alguns paradoxos na produção nacional sobre *burnout* que vão interessar aos leitores atentos.

Os autores do capítulo “Criação de um procedimento de *feedback* de processos seletivos em uma concessionária de automóveis” oferecem uma assertiva de que a seleção é vital para o sucesso de uma organização e também um modelo de *feedback* para melhorar a comunicação com candidatos que foram desclassificados no processo seletivo, agregando assim valor à imagem institucional.

O capítulo “Descrição e análise de cargos como instrumento de conhecimento sobre as organizações de trabalho” oferece ao leitor uma chamada para a interdependência entre atividades que compõem uma organização, que pode ser melhor compreendida pela descrição e análise de cargos, e, com isto, facilitar o aperfeiçoamento e a adaptabilidade das organizações às exigências do meio em que estão inseridas. Os autores apresentam um projeto executado em uma rede de supermercados e utilizam, entre outros instrumentos, um interessante mapa de erros e competências.

Indo para o campo das telecomunicações, no capítulo “Desenvolvimento de projeto para implementação de departamento de gestão de pessoas em empresa de telecomunicações durante o estágio de psicologia organizacional e do trabalho”, os autores descrevem o desafio de se implantar e desenvolver um departamento deste nível. O desafio parte da fundamentação do projeto em bases bem objetivadas e se utiliza de literatura reconhecida para fortalecer o argumento e a visão de resultados. Os autores desenvolvem os assuntos de descrição e análise de cargos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, programa de qualidade de vida e saúde do trabalhador, desenvolvimento de liderança, gestão do clima organizacional e avaliação de desempenho.

O capítulo “Estudo de caso em orientação profissional com jovens pré-vestibulares: os limites da orientação profissional” acrescenta um atrativo ao livro, pois retrata a tradição da orientação profissional. Os autores fazem uma exposição descritiva de um processo de orientação profissional com um jovem em seis encontros. Cada um deles está descrito no relato. No encerramento, ocorre um pequeno desvio, que estimula os autores a elaborarem suas reflexões críticas enquanto abordam este fato.

O capítulo “Grupo reflexivo sobre qualidade de vida em uma instituição de longa permanência para idosos” também se diferencia do lugar comum, pois vai a um grupo de idosos. Foi uma prática com uso da estratégia de grupo reflexivo. É um relato raro, pois mesmo a literatura sobre isso é bem restrita. Os autores recomendam que pesquisas com essa população sejam realizadas.

O capítulo “Intervenção em orientação profissional e elaboração de projeto de vida em uma instituição de abrigamento” desbrava um paradoxo social dos mais significativos, pois dá voz aos esquecidos. Certamente, é um projeto de alavancagem da autoestima infantil. Os autores oportunizam um contato maior com a experiência do estágio, pois apresentam um relato de dez encontros com as crianças.

No capítulo “Liderança e comunicação: ator e ferramenta para a prática de uma avaliação qualitativa de desempenho”, nos chega um conteúdo bem interessante que trata da comunicação e liderança. A grande novidade é a experiência vivida em um cartório de Fórum, onde os autores desenvolvem uma intervenção com supervisores da entidade.

O capítulo “Oficinas de orientação profissional em instituição de reabilitação profissional” também chama a atenção pelo segmento populacional atendido. Os autores relatam uma intervenção em grupo, na qual o início foi inibitório, no entanto, próximo ao fim da Orientação Profissional.

O capítulo “Orientação de carreira em atendimento clínico individual: relato de experiência em uma prática de estágio” afirma a importância da ajuda do psicólogo nesses momentos de transição. Os autores relatam a experiência com um novo processo de escolha de uma pessoa que não está satisfeita com o curso que havia escolhido.

Já o capítulo “Otimização de avaliação do desempenho profissional de trabalhadores em período de experiência: projeto aplicado em uma instituição hospitalar” narra um projeto de trabalho que visa dar potência ao período de experiências de trabalhadores após serem contratados, justamente como um marco relevante para a trajetória destes na organização. Portanto, defenderam os autores a necessidade de se preparar com cuidado maior esse processo de socialização, principalmente em instituições de saúde, trazendo ganhos de eficiência na segurança do paciente e reduzindo os custos com a rotatividade de pessoal.

No capítulo “Pesquisa de clima organizacional: programa de sensibilização e instrumentalização de lideranças de operação de uma organização de serviços financeiros de Bauru”, os autores ofereceram uma visão sobre essa tendência de como os funcionários se sentem em relação à organização, a qual pode estar satisfatória ou não, e de como isso afeta a eficácia organizacional.

Indo para o campo da educação, o capítulo “Processo seletivo de estagiário de curso técnico de informática para o centro de estudos e práticas pedagógicas da UNESP: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho” oferece um passeio sobre o subsistema de recrutamento e seleção, com uma população de jovens entre 16 e 18 anos. Os autores oferecem, ainda, tópicos interessantes como o que trata das dinâmicas de grupo e o das entrevistas na seleção de estagiários.

Outra forma inovadora no tocante à Orientação Profissional é apresentada no capítulo “Projeto de orientação profissional na educação infantil: relato de experiência de estágio”, em que essa população tem a oportunidade de entrar em contato com o universo do trabalho, com a mediação do estagiário, para a assimilação da habilidade de fazer escolhas conscientes. Os autores se apropriaram de um grande evento cultural para elucidar profissões, no caso, as Olimpíadas.

No capítulo “Projeto de vida e de carreira com adultos institucionalizados em uma associação de apoio a pessoas com AIDS”, a revelação é inusitada. Nesta experiência, estão relatados o contato e a intervenção com essa população com vulnerabilidade social e, ainda, portadoras do HIV, em um formato de grupo e em 12 encontros. O autoconhecimento, a autoconfiança e as perspectivas futuras foram pontos que se desenvolveram, mesmo em detrimento ao modo pouco adequado de gestão da instituição.

Um interessante capítulo neste livro é “Proposições sobre parentalidade na jornada laboral com funcionários de uma instituição pública do interior de São Paulo”, em que se propõe espaço reflexivo sobre parentalidade para funcionários de um hospital. A chamada é para uma reflexão sobre a vivência da paternidade pelo trabalhador e o lugar que a figura paterna ocupa no desenvolvimento psicológico de crianças. Essa é uma abertura para que trabalhadores se sensibilizem e compreendam melhor quais influências as figuras de autoridade do cotidiano laboral exercem sobre o comportamento deles e vice-versa, entre outras.

Já em outro capítulo se discute, sob o título “Proposta de intervenção com a equipe do setor de hemodiálise: um olhar humano à relação equipe-paciente”, a questão relevante da humanização da assistência em saúde pela perspectiva dos

cuidados aos cuidadores ou profissionais de saúde (equipe). A experiência dos autores sugere que espaços de fala mediados por profissionais éticos são favoráveis a políticas de saúde do trabalhador.

No capítulo “Recrutamento e seleção de novos trabalhadores: um relato de uma experiência de estágio em psicologia organizacional e do trabalho”, os autores descrevem um procedimento completo de seleção de pessoal aplicado durante o estágio curricular em uma empresa de eventos. A seleção de pessoas para ocupar determinados cargos e funções não é um processo simples, mas o estudo das experiências deste tipo ajuda a aperfeiçoar os métodos de seleção, cuja exigência dos psicólogos é a alta responsabilidade ética e social permeando sua prática.

Já o capítulo “Relato de experiência: estágio de orientação profissional em um cursinho gratuito” se volta a um trabalho de Orientação Profissional em grupo de pré-vestibulandos que fazem cursinho gratuito. Do levantamento de expectativas até planos de vida foram nove encontros e, ao final, os autores obtiveram um testemunho positivo dos orientandos.

No capítulo “Treinamento de atendimento a pessoas com deficiência para oficiais administrativos de um hospital público”, o tema da inclusão é evidenciado, o que é um marco importante nas publicações relacionadas ao mundo do trabalho e, principalmente, ao da Psicologia Organizacional. Os autores relatam o interesse elevado que os trabalhadores manifestaram neste treinamento.

Outro capítulo, “Treinamento e desenvolvimento (T&D): ação estratégica para otimizar o desempenho do setor de prevenção de perdas de uma organização do segmento supermercadista”, nos revela um desafio novo no ramo do comércio de alimentos que começa a ser valorizado neste período de instabilidade econômica. Os autores retratam a estratégia da prevenção de perdas como salutar à competitividade e sobrevivência da empresa e estabelecem um modelo de treinamento para esclarecer, informar e treinar os trabalhadores deste departamento, além de capacitar líderes das unidades da rede de supermercado para treinar seus funcionários.

Como disse no início deste prefácio, são 22 capítulos que descrevem as experiências de estágio, fazendo desta obra um marco no estudo do mundo do trabalho para muitos alunos de hoje e que ainda estão por vir. Neste pequeno livro, transmitem-se experiências nas áreas POT aplicada à Saúde, Educação, Justiça, Comércio de Alimentos, Comércio de Automóveis, Instituições de Apoio Social e na de Orientação Profissional por meio de grupos ou de forma individual.

Uma bela troca de experiências!

Uma boa leitura!

Marcos Ricardo Datti Micheletto

Psicólogo – UNESP

Psicoterapeuta

Docente convidado na pós-graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho da UNIFEV-Votuporanga

ATENDIMENTO INDIVIDUAL EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

Bruna Pessenda*
Hugo Ferrari Cardoso**

INTRODUÇÃO

O surgimento da Orientação Profissional se deu no início do século XX, na Europa. A princípio, surgiu como uma prática vinculada ao aumento da eficiência industrial, com o objetivo de detectar, na indústria, trabalhadores inaptos para a realização de determinadas tarefas e evitar acidentes de trabalho. Contudo, o marco oficial do início da OP foi a primeira década de 1900, com a criação do Centro de Orientação Profissional norte americano, sob responsabilidade de Frank Parsons, e de seu livro *Escolhendo uma Vocação*. Nessa época, os testes psicológicos eram utilizados para a definição das características individuais com a finalidade de combiná-las com as características e ambientes ocupacionais. Contudo, desde então, algumas ideias da Psicologia e da Pedagogia foram inseridas na prática, passando a ser relacionadas com a escolha profissional dos jovens e baseando-se na promoção do autoconhecimento e na viabilização de informação profissional (SPARTA, 2003).

A partir da década de 1940, o processo de orientação passou a não ser tão diretivo e o uso, tão somente, de testes psicológicos declinou. Assim, não mais se tinha uma preocupação em obter uma definição fechada da opção de carreira ao término do processo, mas sim a possibilidade de promoção de autoconhecimento nos orientados, ou seja, ampla reflexão sobre suas próprias condições, possibilidades e limitações no que concerne à escolha de uma profissão e planejamento de vida.

No Brasil, a OP surgiu no início do século XX, década de 1920, como um Serviço de Seleção e Orientação Profissional para os alunos do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, ligando a prática de OP à educação. Tempos depois, com o surgimento dos cursos de Psicologia e da regulamentação da profissão do psicólogo, a OP passou a se vincular à área clínica, transferindo sua atuação para os consultórios e, assim, foi diretamente influenciada pela psicanálise, especialmente pela estratégia clínica de orientação vocacional de Bohoslavsky. Dessa forma, resgatava uma prática em que via a centralidade do sujeito como ativo e fundamental em seu próprio processo de escolha (GIACAGLIA, 2003; SPARTA, 2003).

Sabe-se que a OP voltada para jovens que se encontram no momento de transição do ensino médio para o superior cresceu no Brasil, nas últimas décadas. De acordo com Moura *et al.* (2005), as atuais mudanças educacionais têm trazido dificuldades ao processo de escolha profissional dos jovens, pois têm “forçado” a

tomada de decisão cada vez mais cedo, sem dar o tempo e os recursos necessários para que os jovens avancem no processo de tomada de decisão. Essas mudanças acentuam a preocupação desses estudantes e de suas famílias com a escolha de uma profissão que seja satisfatória, pessoal e financeiramente. O período pré-vestibular é marcado por dúvidas e incertezas e a dificuldade em tomar a decisão da profissão pode ser causadora de angústias e sofrimento aos estudantes.

Diante deste cenário, a intervenção relatada neste capítulo tem como base uma orientação profissional facilitadora, pois é um tipo de intervenção pela qual o orientador minimiza fatores que dificultam a decisão profissional, além de procurar desenvolver comportamentos proativos e autônomos do estudante, a fim de que este esteja preparado para tomar decisões ao longo de toda sua vida (BOCK *et al.*, 1995).

OBJETIVO

O presente trabalho relatará a experiência de uma intervenção individual em OP, objetivando facilitar o processo de conscientização e compreensão dos fatores que influenciam na escolha profissional de um estudante de um cursinho popular. Por meio de técnicas como dinâmicas, discussões dirigidas, articulação de informações e outras atividades que serão descritas posteriormente, buscou-se promover e desenvolver no orientando um movimento de busca de autoconhecimento, procura por informações profissionais que possam auxiliá-lo no processo e na capacidade de realizar escolhas. Isso foi feito não somente no momento da primeira escolha (curso superior), mas sim em um processo facilitador que visou a reflexão sobre escolhas, no sentido de auxiliar o orientando a desenvolver estratégias sobre como refletir em relação a possíveis escolhas futuras (não se restringindo a um curso superior).

MÉTODO

Participante

Participou do processo de OP aqui descrito um jovem morador de uma cidade do interior do estado de São Paulo, do sexo masculino, com 18 anos, que cursava um cursinho popular e estagiava na área de computação em uma instituição prestadora de serviços.

Inicialmente, o orientando trouxe dúvida em relação a três possíveis áreas de atuação profissional, sendo elas Engenharia elétrica, Engenharia mecatrônica e concurso público para trabalhar como Técnico judiciário (TRE-SP).

Procedimentos

O processo de OP teve início em agosto de 2016 com a duração de 10 encontros individuais. Os encontros tiveram como objetivo trabalhar temáticas

como autoconhecimento, informação profissional, escolhas, influências nas escolhas e função social das profissões. Os instrumentos utilizados foram escolhidos de acordo com o objetivo de cada encontro (tais instrumentos, bem como o planejamento dos encontros estão listados a seguir).

Tabela 1. Proposta de OP para cliente atendido

TEMÁTICAS	OBJETIVOS	ATIVIDADES
Apresentação da proposta	Conhecer o cliente (apresentação); levantar as demandas; apresentar a proposta de OP; realizar o levantamento de repertório da cliente a respeito de OP e corrigir possíveis distorções.	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da estagiária; - Realização de perguntas sobre o que a cliente conhece da OP, o que já ouviu a respeito, se já fez parte de algum processo de OP; - Diálogo sobre as demandas e expectativas da cliente quanto à intervenção; - Exposição dialogada sobre o que é OP; - Apresentação de informações sobre os encontros; - Aplicação do instrumento pré-intervenção; - Atividade do círculo.
Autoconhecimento	Promover autoconhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Atividade do espelho (como me vejo e como me mostro para os outros); - Atividade do quadrante; - Atividade da figura humana.
Escolhas	Dar continuidade ao processo de autoconhecimento e promover reflexão e discussão sobre escolhas que foram feitas ao longo da vida e suas influências.	<ul style="list-style-type: none"> - Linha da vida; - Diálogo sobre opções de cursos, suas dificuldades, seus ganhos e o que se espera em cada uma delas.
Informações profissionais e função social das profissões	Iniciar reflexão e discussão sobre as informações de profissões.	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogos e discussões sobre profissões que o cliente tem em mente, assim como aprofundar a pesquisa em relação a cada profissão (pesquisar na internet, falar com profissionais da área).
Fechamento do processo	Finalização do processo de OP e <i>feedback</i> do que foi desenvolvido.	<ul style="list-style-type: none"> - Atividade do círculo; - Discussão sobre passos a serem dados após término do processo de OP; - Discussão sobre o processo de OP.

Resultado e Discussões

Primeiro encontro

O objetivo do primeiro encontro foi conhecer o cliente e um pouco de suas escolhas, explicar as propostas e regras do projeto de OP, assim como as normas do CPA. Em um primeiro momento, foi perguntado ao orientando qual era seu conhecimento sobre um processo de OP, com posterior explicação. No segundo momento, foi realizado o preenchimento da ficha de triagem e do instrumento de pré intervenção.

No terceiro momento do encontro, foi realizada a atividade do círculo, em que o cliente deveria preencher um gráfico de pizza, destacando os pontos importantes para uma qualidade de vida e de trabalho, conforme a Figura 1, abaixo.

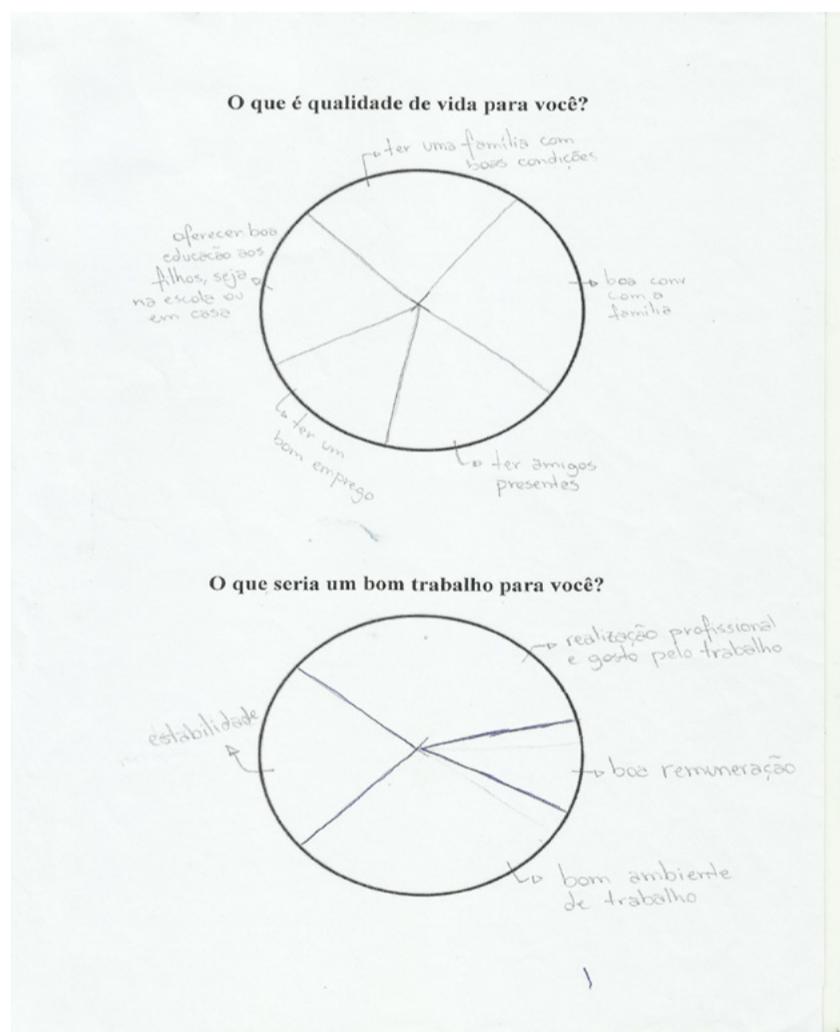


Figura 1. Qualidade de vida e de trabalho

Segundo encontro

Os objetivos do segundo encontro foram realizar uma introdução de atividades e discutir a temática do autoconhecimento. As dinâmicas utilizadas nesse encontro foram “Atividade do espelho”, “Atividade do quadrante” e “Atividade da figura humana”.

A primeira delas exigia que o cliente se observasse no espelho e falasse como se via e como se mostrava ao mundo e às outras pessoas. A segunda atividade tinha por objetivo elencar o que o cliente gosta e o que não gosta, assim como o que ele precisa fazer e o que não precisa fazer. Por último, a terceira atividade trabalhou o autoconhecimento. Por meio dela, o cliente conseguiu refletir sobre hábitos, valores, metas a serem atingidas, necessidades de suporte, de que forma proporciona suporte para as demais pessoas com as quais convive etc.

O cliente demonstrou elevado autoconhecimento, fazendo ponderações durante atividades não somente na questão da escolha profissional, mas também no projeto de vida. Identificou-se uma grande preocupação em relação a questões familiares (querer ter condições para dar boa qualidade de vida para a família). Assim, se avaliou como necessária a discussão sobre o processo de tomada de decisões ao longo da vida de cliente e discussão sobre a rotina de estudos, uma vez que o cliente se mostrou não muito satisfeito com sua própria rotina e sentia necessidade de aperfeiçoá-la para obter melhores resultados.

Terceiro encontro

O objetivo do terceiro encontro foi iniciar uma reflexão sobre as escolhas do cliente ao longo da vida e suas influências, consideradas negativas e/ou positivas em relação a essas escolhas. Também foi iniciado um processo de planejamento visando a organização de uma rotina de estudos para o cliente (construída conjuntamente). Assim, a primeira atividade realizada no dia foi explicitar a rotina diária de estudos do cliente. A segunda atividade foi a “Linha da Vida”, para que o cliente entrasse em contato com perguntas do tipo: Quais os principais momentos de decisão da minha vida? Quais escolhas já tomei? Foram boas ou ruins? Quais as influências que tive?

Os diálogos fluíram de forma natural e a estagiária atentou-se em elogiar os pontos e falas positivas que o cliente trazia durante as discussões. Não obstante, o cliente também demonstrou-se pró-ativo, interessado e engajado em participar do processo de OP.

Quarto encontro

O quarto encontro foi destinado à discussão sobre a rotina diária de estudos do cliente (se houve alguma melhora no rendimento durante a semana) e atendimento à nova demanda do cliente (nova opção de profissão). Assim, foi realizada uma discussão sobre como o cliente havia entrado em contato com essa nova opção,

suas influências, rotina de trabalho e estudo de nova opção, entre outras questões relacionadas.

A profissão trazida pelo cliente foi Polícia Militar (Barro Branco). Alegou que já havia pensado nessa área profissional, por conta de seu tio, que era policial militar. Dessa forma, é notória a influência familiar. Contudo, essa influência não foi coercitiva, pois posteriormente o cliente desistiu de tal área. Quando foi questionado sobre o que na profissão o atraía, o cliente alegou que havia cogitado tal profissão, pois era uma forma de ajudar diretamente as pessoas, provendo-lhes segurança. Foi observada uma necessidade de discussão sobre profissões e suas funções sociais, a fim de realizar uma reflexão, porém, foi percebida a idealização em alguns momentos.

Quinto encontro

O quinto encontro teve por objetivo a discussão sobre a rotina diária de estudos do cliente (se houve alguma melhora no rendimento durante a semana) e a continuidade da atividade da “Linha da Vida”, considerando nova opção de profissão do cliente. Nessa sessão, a estagiária atentou-se a tentar descobrir o grau de influência dos pais nas decisões do cliente para, caso necessário, realizar conversa com eles. Essa técnica foi importante para o cliente, pois a partir dela houve uma reflexão sobre o processo de escolhas que afetou o orientando, suas consequências posteriores e o que poderia ter sido modificado.

Os resultados mostram que não foi necessária conversa com os pais, pois, por mais que o cliente sofresse influência familiar, os pais sempre o deixaram tomar as decisões finais de forma autônoma, apenas dando orientações. Não obstante, frente a esse comportamento assertivo dos pais, o cliente demonstrou grande confiança neles, principalmente em sua mãe. Quando questionado se mudaria algo do passado, ele apenas alegou que se esforçaria mais, ou seja, não mudaria nenhuma escolha já tomada, pois todas serviram de aprendizado.

Sexto, sétimo e oitavo encontros

Nesses três encontros (sexto, sétimo e oitavo), foram trabalhadas as mesmas temáticas: informações profissionais. Assim, os encontros começavam com discussão sobre rotina de estudos e possíveis melhorias e dificuldades. Após discussão inicial, eram realizadas conversas sobre informações profissionais, proporcionando reflexões e debates acerca das profissões, cursos e universidades. Não obstante, eram feitos esclarecimentos sobre informações profissionais e orientação a respeito da pesquisa sobre profissões de interesse.

Assim, as conversas foram ao encontro de alguns itens, por exemplo, a definição do curso, grade curricular, áreas de atuação, faculdades e universidades que oferecem o curso, cidades onde os cursos eram oferecidos, como é a vida longe dos pais e da namorada, entre outros. A atividade foi produtiva para o cliente. A pesquisa em relação à profissão de interesse foi fundamental, pois a partir dos dados concretos

da pesquisa, o orientando confirmou e manteve seu interesse na área (engenharia), descobrindo inclusive a diferença entre as grades curriculares de um mesmo curso oferecidas por universidades distintas. Dessa forma, oferecer, incentivar e auxiliar o orientando na pesquisa acerca das profissões é uma etapa fundamental do processo de orientação profissional.

Nesses encontros, a estagiária percebeu que as discussões seriam a melhor forma de condução do processo de OP, pois o orientando se mostrava muito atento e engajado nas discussões, trazendo sempre novos conteúdos a serem conversados. Porém, foi realizada uma atividade além das discussões, no oitavo encontro: a “Arca das Profissões”, em que o cliente tinha que elencar, entre as opções de profissões dadas, quais profissionais achava importante levar na arca para a construção de uma nova sociedade. O objetivo dessa atividade foi realizar uma reflexão sobre a função social das profissões e seu impacto e importância na sociedade, quebrando possíveis preconceitos e estereótipos.

Nono encontro

O penúltimo encontro teve como objetivo realizar um planejamento de vida. Assim, foi realizada a atividade “Linha da Vida Futura” (dez anos), sendo discutido com o cliente quais os desafios que ele iria passar e qual a melhor forma de tomar novas decisões, sempre enfatizando a importância de pesquisa profunda antes de cada decisão ser tomada. Foi importante essa atividade para que o orientando compreendesse que o processo de OP não serve apenas para aquele momento (escolha de uma profissão/curso superior), mas sim para todo processo decisório da vida, uma vez que ajuda a visualizar possíveis “passos” que devem ser realizados.

Décimo encontro

O último encontro foi destinado ao fechamento do processo de OP. Assim, no primeiro momento foi realizado o preenchimento da ficha de pós intervenção. No segundo momento, foi solicitado que o cliente realizasse um novo gráfico de pizza (Figura 2), para observação e comparação com o gráfico inicial, para verificação de pontos de aprendizagem. Foram discutidas as atividades realizadas durante todo o processo. Também foram destacados aspectos positivos que favorecessem o cliente durante seu processo de orientação profissional, assim como aspectos desafiadores, aos quais o orientando deveria se atentar. O encerramento do processo e o *feedback* foram sentidos positivamente pelo cliente.

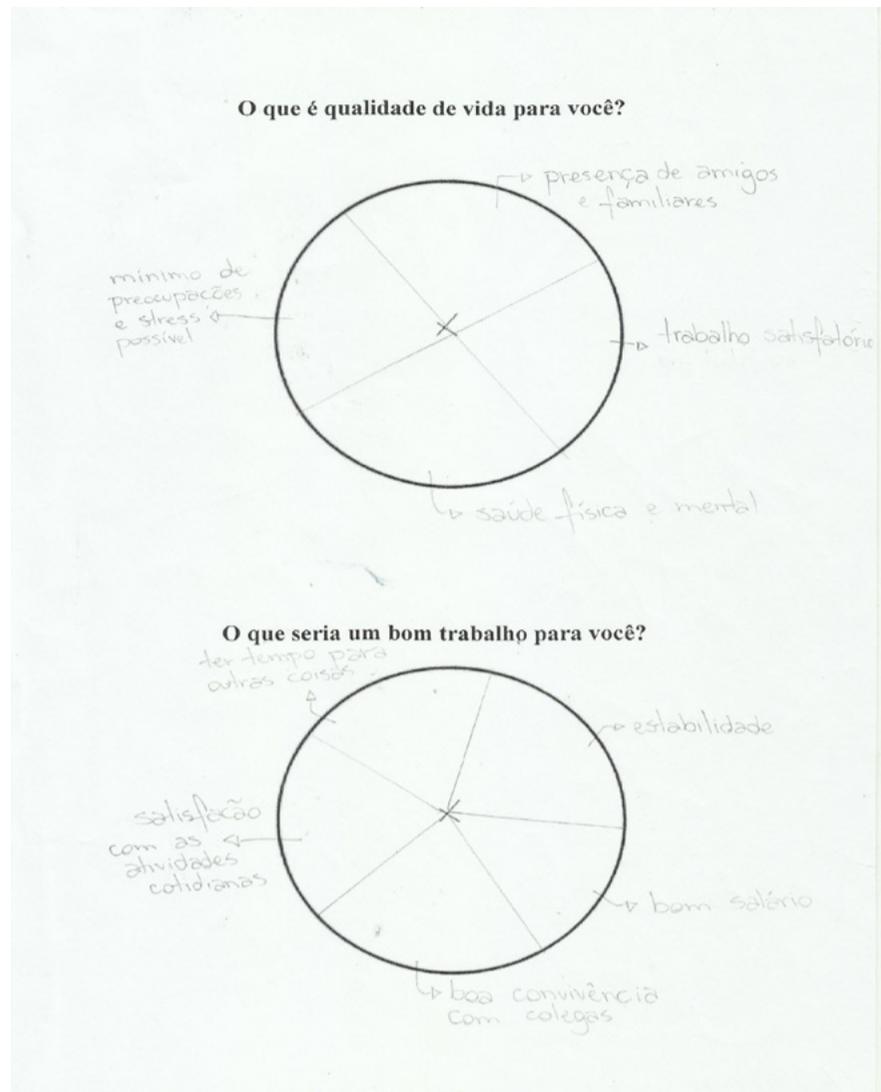


Figura 2. Qualidade de vida e trabalho pós processo de OP

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do processo de OP individual foi muito satisfatória. Cada encontro foi preparado com um objetivo e conforme demandas apresentadas pelo cliente. Apesar das faltas, não houve influência negativa sobre o processo.

A estagiária, ao longo dos encontros, percebeu que o orientando apreendeu os temas que eram trabalhados e, mesmo que ainda não tivesse definido qual escolha realizar, de acordo com *feedback*, passou a ter mais clareza do movimento que era necessário para a realização de uma escolha consciente. A avaliação ao final dos encontros mostrou que a OP foi bastante satisfatória para o orientando, apesar de ele não ter finalizado o processo com a decisão profissional tomada.

É válido ressaltar que existem vários modos de realizar a OP, com diferentes níveis de profundidade e abrangência de intervenção. É preciso que os orientadores tenham sensibilidade para perceber as necessidades e demandas do sujeito que está sendo orientado. Neste caso, a estagiária julgou ser mais essencial trabalhar a busca por informações profissionais e projeto de vida.

REFERÊNCIAS

BOCK, A. M. B. e cols. *A escolha profissional em questão*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995.

GIACAGLIA, L. R. A. *Orientação Vocacional por Atividades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOURA, C. B.; SAMPAIO, A C. P.; GEMELLI, K. R.; RODRIGUES, L. D.; MENEZES, M. V. Avaliação de um programa comportamental de orientação profissional para adolescentes. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 6, n. 1, p. 25-40, 2005.

SPARTA, M. O desenvolvimento da Orientação Profissional no Brasil. São Paulo: *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 4, n. 1/2, p. 1-11, 2003.

SOBRE OS AUTORES

* Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** 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”.

BURNOUT: ANÁLISE DE ESTUDOS EMPÍRICOS DA LITERATURA NACIONAL

Denise Francioni Amorim de Sousa*

Bruna Rafaela Jorge Gonçalves**

Edward Goulart Júnior***

Hugo Ferrari Cardoso****

INTRODUÇÃO

O gradativo aumento das doenças ocupacionais pode estar relacionado, dentre outros aspectos, ao acentuado ritmo de trabalho e à intensificação do que é exigido ao trabalhador na execução de suas funções laborais (SILVA, 2013). Para Zanelli (2010), diversos são os fatores que tendem a colocar o trabalhador em situações de vulnerabilidade, por exemplo, sobrecarga de trabalho, metas inatingíveis, condições de trabalho inadequadas, baixo reconhecimento profissional, cobranças por produtividade, conflitos interpessoais, medo de perder o emprego, entre outros.

Uma doença ocupacional reconhecida pela Previdência social no ano de 1999 é a síndrome de *burnout* (BENEVIDES-PEREIRA, 2003; BRASIL, 1999). De forma complementar, o Ministério da Saúde (2002) define a síndrome de *burnout*, ou síndrome do esgotamento profissional, como um tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no ambiente de trabalho e o incluiu na relação de doenças ocupacionais, classificando-a como um transtorno mental e do comportamento relacionado ao trabalho (por meio do Código Internacional de Doenças – CID-10; código Z73.0).

Atualmente, a definição da síndrome mais aceita é embasada na perspectiva social-psicológica, a qual se enquadra na teoria proposta por Maslach e colaboradores (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; LEITER, 1997; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Segundo esses autores, a síndrome de *burnout* pode ser considerada uma resposta crônica aos estressores interpessoais advindos da situação laboral, uma vez que o ambiente de trabalho e sua organização podem ser responsáveis pelo sofrimento e desgaste que acomete os trabalhadores. Nessa mesma direção, o *burnout* é constituído por três dimensões, quais sejam, exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho.

Os autores afirmam que a exaustão emocional ocorre na medida em que há carência de energia, entusiasmo e o sentimento de que os indivíduos já não possuem mais condições de enfrentar os estressores aos quais estão submetidos no trabalho. O segundo fator do *burnout*, a despersonalização, diz respeito ao distanciamento afetivo e impessoal promovido pelo indivíduo, podendo ser constatado por meio de comportamentos e atitudes negativas, cinismo e indiferença do indivíduo em relação

a clientes e ambiente laboral. Por fim, a diminuição da realização profissional está atrelada ao fato de que o sujeito, geralmente influenciado pela exaustão emocional e despersonalização, faz uma autoavaliação em que tende a perceber diversos aspectos negativos sobre a sua vida profissional (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; LEITER, 1997; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Segundo Zanatta e Lucca (2015), o quadro sintomatológico da síndrome pode ser de cunho psicossomático, psicológico e comportamental, podendo produzir consequências negativas nos níveis individual, profissional e social. Em geral, os indivíduos apresentam-se emocional e fisicamente exaustos, estão frequentemente irritados, ansiosos ou tristes. Além disso, as frustrações emocionais podem desencadear úlceras, insônia, dores de cabeça e hipertensão, além de abuso no uso do álcool e medicamentos, promovendo problemas familiares e conflitos sociais (CARLOTTO, 2002). Esse fenômeno traz acentuadas consequências para as organizações, destacando-se o elevado índice de absenteísmo, aumento dos acidentes de trabalho, de licença-saúde, diminuição da qualidade de vida no trabalho, aumento de conflitos interpessoais, entre outras situações disfuncionais.

A síndrome pode afetar diferentes profissionais, em qualquer faixa etária e, segundo Roncato (2007), algumas atividades profissionais estão mais propensas ao seu desenvolvimento, como área de assistencialismo, professores e profissionais da saúde. Segundo o Ministério da Saúde (2001), os profissionais que estão mais sujeitos são, principalmente, aqueles da área de serviços ou cuidadores, quando em contato direto com os usuários, como trabalhadores da educação e da saúde, policiais, assistentes sociais, agentes penitenciários, entre outros.

Os estudos sobre o *burnout* se iniciaram a partir da década de 1950 e, no Brasil, de forma mais consistente a partir da década de 1970. No contexto nacional, alguns estudos já publicados tiveram como objetivo sistematizar a literatura sobre *burnout* no Brasil em determinados períodos (TRUFELLI e colaboradores, 2008; CARLOTTO; CÂMARA, 2008; ANDRADE; CASAGRANDE; BRANDT; VIANA, 2012; DALMOLIN; LUNARDI; BARLEM; SILVEIRA, 2012; FERRARI; FRANÇA; MAGALHÃES, 2012; PEREIRA; ANTONIASSI, 2014; WESTERMANN; KOZAK; HARLING; NIENHAUS, 2014; SEIDLER e colaboradores, 2014; SANTOS, F.; SANTOS, M., 2015).

O estudo aqui apresentado tem por objetivo investigar a literatura científica sobre a temática a partir de duas bases de dados (SciELO e Pepsic). Justifica-se a elaboração do presente manuscrito na medida em que tal proposta se difere dos estudos já publicados, principalmente pelo fato de não se limitar a um público específico, ser realizado em bases de dados diferentes e por um período também diferente dos estudos. Nesses termos, este trabalho tem como objetivo a realização de uma análise da produção científica nacional sobre a temática *burnout* no período de 2006 a 2015 nas bases de dados SciELO e Pepsic.

MÉTODO

Fonte e procedimentos

A busca bibliográfica dos artigos publicados foi realizada nas bases de dados eletrônicos Scielo e Pepsic, em fevereiro de 2016. Para a revisão bibliográfica, o termo *burnout* foi utilizado como palavra-chave e deveria estar presente no título dos artigos.

Foi estabelecido o período compreendido pelos últimos dez anos de publicações, isto é, de 2006 até 2015, assim como o outro critério de inclusão diz respeito ao fato de que os artigos deveriam ser de caráter empírico. Por meio da Figura 1, o leitor poderá compreender o caminho metodológico empregado, assim como a quantidade de artigos excluídos da análise.

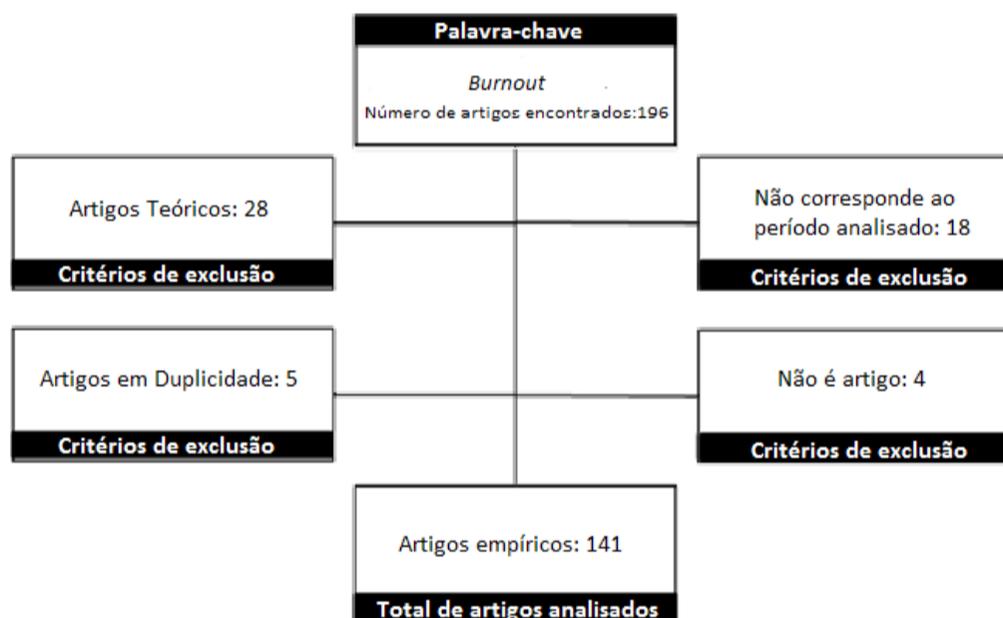


Figura 1. Estudos analisados com base nos critérios de inclusão e exclusão

Como pode ser visualizado na Figura 1, foram analisados 141 artigos. Cabe destacar que a categoria “Não é artigo” contemplou cartas aos editores ou apenas uma nota publicada pela revista. Nessa mesma direção, as variáveis investigadas em cada artigo foram ano de publicação, idioma, nome da revista em que foi publicado, tipo de amostra investigada (população estudada nos artigos) e os instrumentos utilizados para se mensurar o *burnout*.

RESULTADOS

A primeira análise realizada com base nos 141 artigos encontrados é em relação ao ano de publicação, como pode ser verificado na Tabela 1, abaixo. Verifica-se que as maiores frequências de publicações se deram nos anos de 2014 (N=25; 17,7%) e 2012 (N=24; 17,1%). Cabe destacar que o período entre 2012 e 2015 foi o de maior concentração de estudos.

Em relação ao idioma no qual os artigos foram publicados, verificou-se que 114 (80,9%) foram redigidos em língua portuguesa, 13 (9,2%) em língua inglesa, 13 (9,2%) em língua espanhola e apenas uma publicação (0,7%) em português de Portugal. A seguir, são elencados os periódicos com as maiores frequências de publicação.

Tabela 1. Distribuição da produção segundo ano de publicação

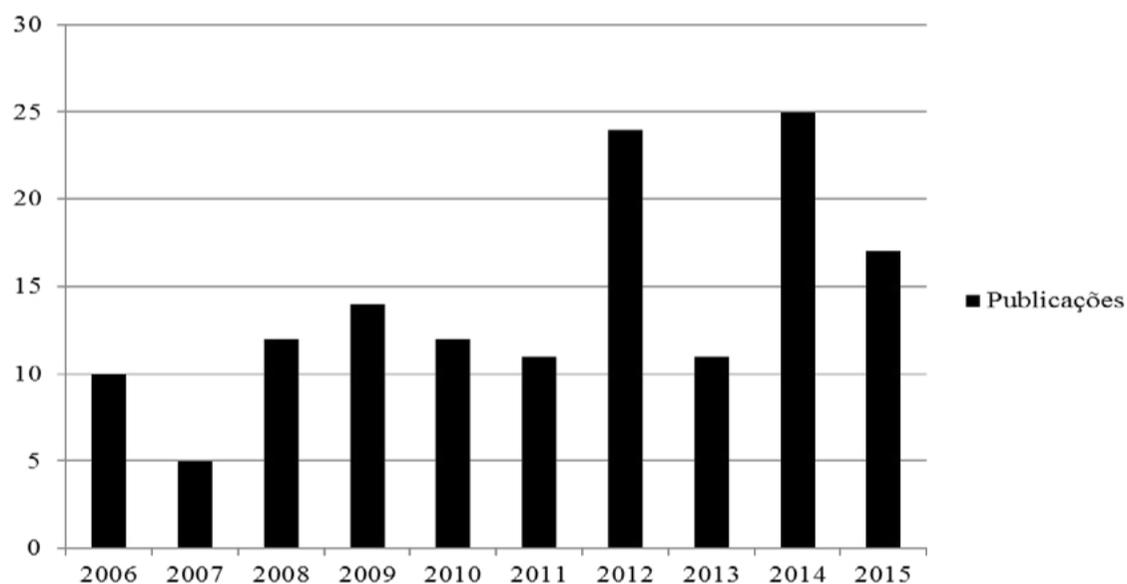


Tabela 2. Distribuição da produção segundo o tipo da revista

PERIÓDICO	N.	%
<i>Psicologia: Reflexão e Crítica</i>	9	6,5
<i>Revista da Escola de Enfermagem – USP</i>	8	5,8
<i>Revista Latino-americana de Enfermagem</i>	7	5,1 (continua)

PERIÓDICO	N.	%
<i>Acta Paulista de Enfermagem</i>	6	4,3
<i>Revista Brasileira de Educação Médica</i>	6	4,3
<i>Ciência & Saúde Coletiva</i>	5	3,5
<i>Revista Saúde Pública</i>	5	3,5
<i>Psico – USF</i>	4	2,9
<i>Revista Interamericana de Psicologia</i>	4	2,9
<i>Psicologia Teoria e Pesquisa</i>	3	2,1
<i>Revista Associação Médica Brasileira</i>	3	2,1
<i>Caderno de Saúde Pública</i>	3	2,1
<i>Revista Brasileira de Epidemiologia</i>	3	2,1
<i>Estudos de Psicologia</i>	3	2,1
<i>Alethéia</i>	3	2,1
<i>Barbarói</i>	3	2,1
<i>Estudos e Pesquisa em Psicologia</i>	3	2,1
<i>Revista SBPH</i>	3	2,1
<i>Temas em Psicologia</i>	2	1,4
<i>Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional</i>	2	1,4
<i>Arquivos Brasileiros de Psicologia</i>	2	1,4
<i>Revista Brasileira de Terapia Intensiva</i>	2	1,4
<i>Revista Brasileira de Educação Especial</i>	2	1,4
<i>Psicologia em Estudo</i>	2	1,4
<i>Revista de Educação Física – UEM</i>	2	1,4
<i>Caderno Saúde Coletiva</i>	2	1,4
<i>Texto & Contexto – Enfermagem</i>	2	1,4
<i>Revista Psicologia: Organizações e Trabalho</i>	2	1,4 (continua)

PERIÓDICO	N.	%
<i>Psicologia Escolar e Educacional</i>	2	1,4
<i>Revista Latinoamericana de Psicología</i>	2	1,4
<i>Boletim de Psicologia</i>	2	1,4
Outras	34	24,1
TOTAL	141	100

Os artigos revisados foram publicados em 65 periódicos diferentes, sendo 58 nacionais e sete internacionais. A revista *Psicologia: Reflexão e Crítica* foi o periódico com maior número de publicações referente à temática da síndrome de *burnout* no período. Vale ressaltar que a maior parte das revistas está relacionada à Psicologia ou à Saúde em geral.

As revistas *São Paulo Medical Journal*, *Produção*, *Clinics*, *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, *Revista Brasileira de Educação*, *Psicologia Clínica*, *Saúde e Sociedade*, *Fisioterapia e Pesquisa*, *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, *Motriz: Revista de Educação Física*, *Summa Psicológica*, *Organizações & Sociedade*, *Revista de Psicologia*, *Psicologia e Sociedade*, *Alternativas em Psicologia*, *Revista Brasileira de Anestesiologia*, *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, *Revista Diversitas: perspectivas em Psicologia*, *Psicologia: Ensino & Formação*, *Universitas Psychologica*, *Psicologia Hospitalar*, *Psicologia em Pesquisa*, *Revista Psicologia e Saúde*, *Ciência & Cognição*, *Psicologia: Teoria e Prática*, *Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, *Psicologia da Educação*, *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, *Revista Brasileira de Psiquiatria*, *Jornal de Pediatria*, *Revista Paidéia*, *Revista de Odontologia–Unesp* e *Revista Brasileira de Enfermagem* contaram com apenas uma publicação cada.

Tabela 3. Distribuição das categorias segundo o tipo de amostra investigada

CATEGORIAS	N.	%
Docentes	31	22
Profissionais de Enfermagem (enfermeiros, auxiliares e técnicos)	29	20,6
Médicos	17	12,1
Estudantes	15	10,6 (continua)

CATEGORIAS	N.	%
Trabalhadores sem maiores especificações	8	5,7
Profissionais de Saúde	7	5,0
Trabalhadores da Saúde da Família	3	2,1
Agentes Comunitários	3	2,1
Trabalhadores da Atenção Primária à Saúde	3	2,1
Psicólogos	2	1,4
Funcionários Públicos	2	1,4
Outros	21	14,9
TOTAL	141	100

Como pode ser visualizado na Tabela 3, a maior frequência em termos de população estudada se deu em relação aos docentes, médicos, estudantes, trabalhadores sem maiores especificações (não foi identificado o tipo de amostra), trabalhadores da Saúde da Família, agentes comunitários, trabalhadores da atenção primária à saúde, psicólogos e funcionários públicos. Isso provavelmente reflete o fato de que as pesquisas ainda estão voltadas, em sua maioria, aos profissionais ligados à saúde. A categoria Outros engloba 21 diferentes grupos estudados, quais sejam, Residentes da Atenção Básica, Saúde da Família e Vigilantes de Saúde; Policiais; Cadetes; Jogadores de Futebol; Árbitros; Bailarinos; Nadadores; Motoristas de ônibus e cobradores; Profissionais que atendem vítimas de violência; Atletas de vôlei de praia; Monitores; Funcionários que trabalham na Biblioteca; Assistentes Sociais; Soldados Investigadores; Pacientes; Técnicos de Prevenção de Riscos Laborais; Funcionários da proteção e assistência social; Perícia Médica; Profissionais da Saúde Mental e Cuidadores, e obtiveram somente uma publicação cada.

Tabela 4. Distribuição dos instrumentos utilizados por produção

INSTRUMENTOS	N.	%
Maslach Burnout Inventory (MBI)	61	43,3
Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey (MBI-HSS)	22	15,6
Maslach Burnout Inventory – Student Survey (MBI-SS)	12	8,5 (continua)

INSTRUMENTOS	N.	%
Questionário elaborado pelos autores	9	6,4
Questionário de Avaliação para a Síndrome de Burnout (CESQT)	8	5,7
Maslach Burnout Inventory – Educators Survey (MBI-ES)	7	5
Escala de Caracterização do Burnout (ECB)	4	2,8
Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)	3	2,1
Questionário de Burnout para Atletas (QBA)	3	2,1
Questionário de Burnout para Professores	2	1,4
Outros	10	7,1
TOTAL	141	100

Como apresentado na Tabela 4, pode-se identificar que o Maslach Burnout Inventory e suas variações foram os mais utilizados, totalizando 105 (74,5%). Os demais instrumentos apareceram uma vez cada: Inventário de Oldenburg para estudantes, Copenhagen Burnout Inventory for College Students, Spanish Burnout Inventory, Burnout Inventory for Referees, Athlete Burnout Questionnaire – ABQ, Cuestionario Breve de Burnout (CBB), Burnout of Psychologist Inventory (IBP), Inventário da Síndrome de Burnout e Versão Reduzida Maslach Burnout Inventory.

DISCUSSÃO

A síndrome de *burnout* se constitui hoje em um dos danos laborais de caráter psicossocial mais importantes da sociedade atual (CARLOTTO, 2010). Segundo Murofuse, Abranches e Napoleão (2005), estudos feitos nos Estados Unidos mostram que a síndrome se constitui como um dos grandes problemas psicossociais atuais, despertando interesse e preocupação não só por parte da comunidade científica internacional, mas também das entidades governamentais, empresariais e sindicais norte-americanas e europeias, devido à severidade de suas consequências, tanto em nível individual como organizacional.

A realização da presente pesquisa, cujo propósito é a análise da literatura científica nacional sobre o tema, é necessária para compreender as variáveis envolvidas nas pesquisas sobre a síndrome, bem como identificar como está a produção dos últimos dez anos.

Nesse sentido, este estudo se propôs a realizar uma análise da literatura nacional dos artigos selecionados, no período entre 2006 e 2015, por intermédio das bases eletrônicas Scielo e Pepsic. A seguir, os dados encontrados serão discutidos.

Em relação ao ano de publicação, pode-se perceber que há maior concentração dos estudos nos últimos cinco anos, ou seja, entre 2011 e 2015, com destaque para o ano de 2014, uma vez que apresentou a maior frequência, seguido pelo ano de 2012. Verificou-se que não há um aumento progressivo de publicações ao longo dos anos. Carlotto e Câmara (2008), em sua revisão, verificaram que a distribuição das publicações por ano se apresentou de forma irregular. Esse fato também é verificado por Ferrari, França e Magalhães (2012), na medida em que não houve regularidade (aumento constante das produções) ao longo dos anos analisados.

Quanto ao idioma em que os artigos foram publicados, a maior parte estava escrita em língua portuguesa e, em menor número, em inglês e espanhol. A esse respeito era esperado um elevado número de artigos publicados em português, uma vez que as bases utilizadas para a busca dos artigos congregam um grande número de revistas científicas brasileiras.

Dos periódicos em que os artigos foram publicados, verificou-se que a revista *Psicologia: Reflexão e Crítica* apresentou a maior frequência de publicações, seguida de *Revista da Escola de Enfermagem (USP)* e da *Revista Latino-americana de Enfermagem*. Esse dado corrobora com as discussões promovidas por Carlotto e Câmara (2008), na medida em que as pesquisas sobre *burnout*, conforme as autoras constataram, usualmente são publicadas em revistas científicas da área da Psicologia e áreas afins (especialmente ligadas à saúde). Ademais, as revistas ligadas à Saúde apresentaram um número significativo de publicações. Ferrari, França e Magalhães (2012) também verificaram que as publicações foram realizadas em revistas científicas ligadas à Psicologia e à Saúde. Esse resultado também pode ser verificado na presente pesquisa, especialmente em relação ao periódico que apresentou a maior frequência de publicações, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, seguido pela *Revista da Escola de Enfermagem – USP*, uma vez que abordam respectivamente questões ligadas à Psicologia e à Saúde no geral.

Quanto ao público investigado, as maiores frequências se deram em relação a docentes, profissionais de enfermagem, médico e estudantes. Carlotto e Câmara (2008) também verificaram tais constatações, uma vez que encontraram as maiores frequências de amostras em professores e profissionais da área da saúde. Santos, F. e Santos, M. (2015) identificaram que a temática foi abordada predominantemente em enfermeiros, ao passo que os demais abrangeram profissionais de saúde de diversas categorias. Ferrari, França e Magalhães (2015) identificaram que as populações investigadas incluíam médicos, enfermeiros, odontólogo, agente comunitário e equipe de saúde em geral. Seidler e colaboradores (2014) também constataram que as pesquisas realizadas com enfermeiros apresentaram maior frequência.

Por fim, dos instrumentos de avaliação do *burnout*, o MBI e suas variações foram os inventários mais utilizados nos estudos analisados. Diversos estudos corroboram essa afirmação, como é o caso das pesquisas realizadas por Trufelli e colaboradores (2008), Ferrari, França e Magalhães (2012), Pereira e Antoniassi (2014), Westermann e colaboradores (2014) e Seidler e colaboradores (2014). A essa informação, Tamayo e Tróccoli (2009) afirmam que o MBI é o instrumento mais utilizado para mensuração da síndrome.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi realizar uma análise da literatura em *burnout* no período de 2006 a 2015, utilizando-se para tal duas bases de dados robustas do contexto nacional. Por meio dos dados apresentados, em resumo, constatou-se que a literatura teve a maior concentração de estudos entre os anos de 2012 e 2015. Houve publicações em diferentes revistas, sendo as mais frequentes aquelas ligadas à Psicologia e áreas da saúde, assim como o instrumento mais utilizado para a mensuração do *burnout* foi o MBI. Embora os objetivos tenham sido alcançados, algumas limitações e indicações para novas investigações devem ser pontuadas.

A primeira diz respeito ao período analisado, ou seja, os últimos 10 anos. Mesmo que esse período seja adequado para se realizar análise da literatura sobre determinados assuntos, isso não traduz a realidade dos estudos ao longo dos tempos. Dessa forma, sugere-se que sejam realizadas análises da literatura sobre a temática sem delimitação de um período específico.

Outra constatação feita a partir dos estudos analisados foi a maciça utilização do instrumento MBI (geral e específicos para algumas amostras) para avaliar o *burnout* nas pesquisas publicadas no contexto nacional. Embora tais instrumentos sejam adequados para a análise do referido construto, percebe-se que há carência de instrumentos construídos no Brasil para a análise do *burnout*. A partir dessa constatação, sugere-se que novos estudos sejam realizados no sentido de construir e buscar evidências de validade e precisão para instrumentos brasileiros que avaliem o *burnout*.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; CASAGRANDE, P.; BRANDT, R.; VIANA, M. Burnout no esporte: Revisão Sistemática na base ScienceDirect. *Kinesis*, 30, p. 200-215, 2012.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. O Estado da Arte do *Burnout* no Brasil. *Revista Eletrônica InterAção Psy*, 1(1), p. 4-11, 2003.

BRASIL. *Decreto n. 3048*. Brasília, DF. 1999.

CARLOTTO, M. S. A Síndrome de Burnout e o Trabalho Docente. *Psicologia em Estudo-Maringá*, 7(1), p. 21-29, 2002.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *PSICO*, 39(2), p. 152-158, 2008.

CARLOTTO, M. S. O papel do Psicólogo frente ao adoecimento e sofrimento ocupacional. *Pessoas e sintomas*, 11(1), p. 49-54, 2010.

- DALMOLIN, G. L.; LUNARDI, V. L.; BARLEM, E. L.; SILVEIRA, R. S. Implicações do sofrimento moral para os(as) enfermeiros(as) e aproximações com o burnout. *Texto e Contextos em Enfermagem*, 21(1), p. 200-208, 2012.
- FERRARI, R.; FRANÇA, F. M.; MAGALHÃES, J. Avaliação da síndrome de burnout em profissionais de saúde: uma revisão integrativa da literatura. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 3(3), p. 1150-1165, 2012.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, p. 99-113, 1981.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. *The truth about burnout: How organization cause, personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, p. 397-422, 2001.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília, DF. 2001.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Doenças relacionadas com o trabalho: diagnósticos e condutas – manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília, DF. 2002.
- MUROFUSE, N. T.; ABRANCHES, S. S.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(2), p. 255-261, 2005.
- PAPALIA, D.; OLDS, S. W.; FELDMAN, R. D. *Desenvolvimento Humano*. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- PEREIRA, E. B.; ANTONIASSI, R. P. N. Síndrome de burnout entre profissionais da área da saúde: uma revisão integrativa. *Revista UNINGÁ*, 41(4), p. 66-71, 2014.
- PRIETO, G.; MUÑIZ, J. Un modelo para evaluar la calidad de los tests utilizados en España. 2000. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/778/77807709.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2016.
- RONCATO, L. *Fontes de Estresse Ocupacional, Coping e Resiliência em Psicólogas Clínicas no Ambiente de Consultório*. 2007. 75 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais e Saúde) – Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2007.

SANTOS, F. S.; SANTOS, M. A. Estresse e burnout no trabalho em oncologia pediátrica: revisão integrativa da literatura. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(2), p. 437-456, 2015.

SEIDLER, A.; THINSCHMIDT, M.; DECKERT, S.; THEN, F.; HEGEWALD, J.; NIEUWENHUIJSEN, K.; RIEDEL-HELLER, S. G. The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(10), p. 1-13, 2014.

SILVA, J. A. R. O. A flexibilização da jornada de trabalho e seus reflexos na saúde do trabalhador. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*, 42, p. 127-156, 2013.

TAMAYO, M.; TRÓCCOLI, B. T. Construção e validação fatorial da Escala de caracterização do Burnout (ECB). *Estudos de Psicologia*, 14(3), p. 213-221, 2009.

TRUFELLI, D. C.; BENSI, C. G.; GARCIA, J. B.; NARAHARA, J. L.; ABRÃO, M. N.; DINIZ, R. W.; MIRANDA, V. C.; SOARES, H. P.; DEL GIGLIO, A. Burnout in cancer professionals: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Cancer Care*, 17(6), p. 524-531, 2008.

WESTERMANN, C.; KOZAK, A.; HARLING, M.; NIENHAUS, A. Burnout intervention studies for inpatient elderly care nursing staff: Systematic literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 51, p. 63-71, 2014.

ZANATTA, A. B.; LUCCA, S. R. Prevalência da Síndrome de *burnout* em profissionais da saúde de um hospital oncohematológico infantil. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 49(2), p. 253-260, 2015.

ZANELLI, J. C. *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

*** 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”.

**** 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”.

CRIAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO DE *FEEDBACK* DE PROCESSOS SELETIVOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS

Mirela Yumi Yoshimoto*
Dinael Corrêa de Campos**

INTRODUÇÃO

O presente capítulo consiste em um relato de experiência de estágio com ênfase em Psicologia Organizacional e do Trabalho, conduzido em um grupo de concessionárias localizado em diferentes cidades do interior do estado de São Paulo, no período de março a novembro de 2016. O relato tem como objetivo principal descrever um projeto de implantação de um procedimento que fornece *feedback* a candidatos que participam de processos seletivos na empresa.

Sabe-se que o mundo dos negócios tem se caracterizado, atualmente, pela forte competitividade entre as empresas, o que impõe a busca por candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seus objetivos (SOUSA, 2013). Com esse aumento da competitividade, a busca por profissionais que apresentem as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir passou a ser constante no meio empresarial (SOUSA, 2013).

Com o avanço da globalização, as organizações necessitam se adaptar às constantes mudanças que ocorrem em todos os setores da economia; assim sendo, é primordial a capacidade de aprendizagem e a adaptação às possíveis mudanças, pois com o aumento da competitividade e as inúmeras informações disponíveis, torna-se necessário que as empresas se reavaliem e busquem novas estratégias para crescer no mercado em que atuam (SFORMI; OLIVEIRA, 2014). Daí a importância de um processo efetivo que viabilize a admissão de pessoas capacitadas para fazer o diferencial dentro da organização, pois, como afirma Moran (2010, p. 75), “um dos aspectos mais desafiadores do futuro é sua imprevisibilidade. As organizações do futuro talvez tenham de lidar com situações que ninguém consegue imaginar hoje”.

Tal processo supracitado trata-se da seleção de pessoal que, segundo França (2007), é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. Além da análise do currículo, podem ser utilizadas técnicas como entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos e técnicas vivenciais para corroborar a contratação de candidatos que mais se encaixem no perfil exigido pelo cargo em questão. Autores afirmam que as empresas consideram o processo de seleção não só uma simples contratação, mas também a chave para o sucesso do negócio

(PEREIRA; PRIMI; COBERO, 2003 *apud* SFORMI; OLIVEIRA, 2014). Assim, o objetivo do processo de seleção de pessoal é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa, de modo que a empresa possa ver o seu funcionário como parte integrante e significativa na obtenção dos resultados almejados, valorizando-o como personagem fundamental para o sucesso da empresa.

Após o preenchimento da vaga, a etapa seguinte deve ser a de informar os resultados da seleção de pessoal, através de um *feedback*, para os candidatos que passaram pelo processo seletivo. *Feedback* nada mais é que um retorno que o candidato tem da empresa/recrutador, seja ele positivo ou negativo, a respeito de sua participação em um processo de seleção para uma oportunidade de trabalho. Geralmente, a decisão de contratação ocorre em pelo menos três níveis: junto ao selecionador, à chefia e ao departamento pessoal (FRANÇA, 2007). Porém, há um importante elemento, muitas vezes esquecido: o próprio candidato. Portanto, além dos processos e critérios de seleção estabelecidos pela empresa, o candidato também deve ser informado claramente sobre as decisões que envolvem sua participação no processo seletivo da empresa, mesmo que este não seja classificado para a vaga oferecida em um determinado processo seletivo.

Segundo Chiavenato (2006 *apud* ROSA; OLIVEIRA, 2012), *feedback* é “um subsistema de comunicação de retorno, proporcionado pela saída do sistema à sua entrada no sentido de alterá-la de alguma maneira”, ou seja, é uma forma de comunicação dirigida a uma pessoa ou grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Sendo assim, quando não se dá retorno algum, a pessoa que aguardava qualquer tipo de contato tem seus objetivos frustrados, sem conhecer os verdadeiros motivos da sua não aceitação. Daí, podem surgir sentimentos de inutilidade, incompetência, desvalorização, menosprezo e até mesmo parcialidade no processo seletivo.

Quando um candidato não é admitido, não significa que ele seja incapaz, deficiente ou problemático, apenas que, para aquela função, naquela empresa, naquela condição ele não será admitido, quer por motivo de excessiva concorrência, quer por falta de habilitação desejada, quer por características desejáveis naquela empresa ou, então, por problemas administrativos internos (FRANÇA, 2007). Portanto, o *feedback* dos resultados do processo de seleção, bem como o estabelecimento de critérios, visa à valorização da participação do sujeito no processo seletivo, seja ele contratado ou não. Ações como essa acabam por evitar sentimentos de inferioridade e incapacidade pessoal que possam surgir em candidatos não admitidos.

BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO

A experiência de estágio em questão ocorreu em um grupo que conta com cinco concessionárias de automóveis de duas marcas diferentes, situadas em três cidades do interior paulista: são duas concessionárias na cidade de Bauru, uma em Botucatu e duas em Jaú (uma delas inaugurada em outubro de 2016). No total, o grupo conta

com, aproximadamente, 100 funcionários, divididos entre os setores Administrativo, Vendas e Pós-Vendas. O estágio foi realizado, mais especificamente, no Departamento de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos em uma das lojas localizada na cidade de Bauru, no entanto, a atuação também se estendeu às cidades de Botucatu e Jaú.

O departamento era composto, até então, por apenas duas funcionárias: uma psicóloga gestora de pessoas e uma estagiária de Psicologia, responsáveis por todo o processo de Recrutamento e Seleção, elaboração de organogramas, análise e descrição de cargos, realização de avaliações de desempenho, bem como a organização e controle da documentação exigida pela auditoria externa de todas as lojas.

Por fim, no segundo semestre de 2016, o Departamento Pessoal e o Departamento de Gestão de Pessoas/RH sofreram uma reformulação. Com isso, a partir de dezembro desse mesmo ano, a menor aprendiz do setor ficaria responsável por todas as tarefas até então desempenhadas pela estagiária.

JUSTIFICATIVA

Observou-se que, apesar do grande número de processos seletivos realizados para preencher vagas em todas as concessionárias pelos quais o RH era responsável, ainda não havia um procedimento que fornecesse um *feedback* aos candidatos desclassificados, ocasionando, eventualmente, o recebimento de ligações de candidatos para questionar o andamento do processo seletivo.

Tal campo de estágio vem recebendo estagiários de Psicologia da UNESP – *campus* Bauru – desde 2013, e no ano de 2016, novamente, a atuação da estagiária se deu no Departamento de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos da empresa. Dessa forma, muitos projetos já haviam sido desenvolvidos por estagiárias ao longo desses anos. Pode-se dizer, então, que o projeto relatado neste capítulo não foi apenas de continuidade de atuação dos estagiários na empresa, mas uma forma de ampliar a participação e o protagonismo da estagiária dentro do setor.

OBJETIVO GERAL

Implantar procedimento de *feedback* a candidatos não aprovados em processos seletivos.

Objetivos específicos

- Valorizar a participação e demonstrar respeito aos candidatos nos processos seletivos;
- Agregar valor à imagem da empresa.

METODOLOGIA

Para a execução do projeto, foram criados dois modelos de *e-mails* para serem enviados aos candidatos não classificados nos processos seletivos: um para aqueles desclassificados na 1ª etapa do processo seletivo (Anexo 1), que correspondia à entrevista realizada com o RH, e outro para aqueles desclassificados na 2ª etapa do processo seletivo (Anexo 2), ou seja, na entrevista com os gestores.

RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a implantação do projeto, observamos, num primeiro momento, uma diminuição significativa nas ligações de candidatos questionando o Departamento de Gestão de Pessoas/RH acerca do andamento e resultado do processo seletivo. No entanto, não foi possível dar continuidade ao projeto por muito tempo. Uma problemática que envolve o fornecimento de um *feedback* dos processos seletivos é que, de um lado, temos o candidato cheio de expectativas, sonhos, angústias etc. e, do outro, temos a empresa, que, na maioria dos casos, tem urgência na contratação e busca o melhor candidato no mercado para ocupar a posição, não dispondo de muito tempo para dar um retorno a todos os candidatos. Porém, quando se deixa de dar o retorno para os outros tantos que se prepararam para ocupar esse lugar, mesmo que através de um simples *e-mail*, é a imagem da empresa e do profissional de RH que ficam comprometidas.

Acreditamos que, apesar de um dos focos do RH da empresa em questão ser a realização de todo o processo de Recrutamento e Seleção, ainda não há um procedimento bem definido quanto às etapas a serem seguidas em um processo seletivo, fazendo com que ações como essa sejam esquecidas ou consideradas secundárias. Não podemos deixar de afirmar que a comunicação com o candidato é de extrema importância, pois demonstra respeito e valorização com aquele que se dispôs e se preparou para ir até a empresa (muitas vezes sem condições financeiras, por estar desempregado).

Sendo assim, o *feedback* aos candidatos que não foram aprovados no procedimento ou em qualquer uma das etapas do processo seletivo é fundamental para que não fiquem na expectativa sobre o resultado ou acabem duvidando de sua capacidade, competência e, até mesmo, do próprio processo realizado pela organização (ALMEIDA, 2009).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talento: com foco em competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. *Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAN, T. J. Os valores que constroem uma organização sólida. In: GOLDSMITH, M.; HESSELBEIN, F. (Org.). *A nova organização do futuro – visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico*. Tradução de Sabine Höller. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, B. B.; CORRÊA, D. M. W.; SILVEIRA, J.; DAOU, M. *Recrutamento e seleção de talentos: reflexões e contribuições da psicologia*. Trabalho de pesquisa – Centro Universitário Franciscano, Santa Maria, 2012. Disponível em: <<http://www.unifra.br/eventos/sepe2012/Trabalhos/6724.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBERO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: teoria e prática*. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.bys-psi.org.br>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

ROSA, F.; OLIVEIRA, L. A. O feedback assertivo como fator motivacional. *Maringá Management: Revista de Ciências empresariais*, v. 9, n. 2, p. 29-38, 2012.

SFORMI, G. V.; OLIVEIRA, E. C. O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. In: *Seminário Empresarial e Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde “Empreendedorismo & Tecnologia”*, 2, Maringá, 2014. Disponível em: <http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PROCESSO.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2016.

SOUSA, K. M. P. *Seleção de pessoas*. 2013. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/selecao-de-pessoas>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Professor Doutor e Supervisor de Estágio 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”.

ANEXO 1

E-mail padrão enviado a candidatos não classificados na 1ª etapa do processo seletivo:

Prezado(a) candidato(a),

Nós, da (NOME DA CONCESSIONÁRIA), agradecemos a sua participação no processo seletivo para a vaga de _____.

No entanto, gostaríamos de informar que, após avaliação de suas experiências profissionais e entrevista, o(a) sr.(a) não foi classificado(a) para a próxima etapa.

Ressaltamos, contudo, que seu *curriculum vitae* permanecerá em nosso arquivo pelo período de um ano e, caso surjam novas oportunidades, avaliando que se encaixa no perfil, existe a possibilidade de entrarmos em contato novamente.

Att.,

Mirela Yumi Yoshimoto
Estagiária – RH

ANEXO 2

E-mail padrão enviado a candidatos não classificados na 2ª etapa do processo seletivo:

Prezado(a) candidato(a),

Nós, da (NOME DA CONCESSIONÁRIA), agradecemos a sua participação no processo seletivo para a vaga de _____.

No entanto, gostaríamos de informar que, após avaliação de seu desempenho na 2ª etapa do processo seletivo junto ao supervisor, o(a) sr.(a) não foi selecionado(a) para preencher a vaga.

Ressaltamos, contudo, que seu *curriculum vitae* permanecerá em nosso banco de dados pelo período de um ano e, caso surjam novas oportunidades, avaliando que se encaixa no perfil, existe a possibilidade de entrarmos em contato novamente.

Att.,

Mirela Yumi Yoshimoto
Estagiária – RH

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS COMO INSTRUMENTO DE CONHECIMENTO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Beatriz Costa e Silva Péra*
Victor de Freitas De Marco**
Edward Goulart Júnior***

INTRODUÇÃO

A realidade das organizações e das relações de trabalho, na atualidade, gera cada vez mais a necessidade de integrar as áreas que compõem essas organizações, tornando as atividades do trabalho interdependentes e mais complexas, como nos mostra Tupinambá (2012). Mediante essa observação do autor, torna-se importante a compreensão de que os critérios para seleção de um indivíduo para uma vaga em aberto, por exemplo, devem garantir as especificidades de cada atividade, sem perder de vista as inter-relações que essas atividades precisam estabelecer com as atividades de outros cargos existentes. Assim sendo, torna-se importante a plena compreensão dos cargos e das funções existentes nos contextos de trabalho e de como esses se relacionam entre si e com os objetivos da organização, de forma a compreender com mais precisão as exigências que os cargos apresentam.

Entendemos as organizações como “um conjunto composto de elementos interdependentes e inter-relacionados que não podem ser compreendidos nem modelados com eficácia independentes uns dos outros, posto que justificam suas próprias existências quando alinhados ao objetivo do negócio” (COELHO, 2013, p. 212).

Um dos processos iniciais das práticas de gestão de pessoas é a Descrição e Análise de Cargos. Segundo Inácio (2009), a descrição e análise de cargo visa, sobretudo, explicitar cada atividade desenvolvida pelo ocupante do cargo, o conteúdo das tarefas, e como elas devem ser executadas. Para Santos (2001) e Sampaio (2002), faz-se importante explicitar o que o indivíduo faz, como, quando (periodicidade) e por que as tarefas são realizadas.

Importante esclarecer que o cargo é uma unidade da organização, é o grupo de deveres e responsabilidades que o configura e o torna distinto de outros cargos. Para Kawano (2008), o cargo é o conjunto das atividades, deveres e responsabilidades que um ocupante do cargo deve desempenhar. É preciso descrever e analisar os cargos para conhecer seu conteúdo e especificações a fim de distingui-lo, podendo assim possibilitar que as organizações administrem tarefas e funções a cada membro da organização. Corroborando com essa premissa, Rigo e Goulart Junior (2014, p. 76)

reafirmam que é “fundamental que as atividades de cada cargo sejam claramente estabelecidas, e, para isso, a prática de descrição e análise de cargos possibilita estabelecer e visualizar as atividades, bem como as competências necessárias para se assumir cada cargo na organização”.

Chiavenato (2004) mostra a importância da descrição e da especificação dos cargos, dada a divisão do trabalho, o que tornou cada função uma especialidade, cabendo aos setores de Recursos Humanos esse trabalho. Segundo o autor, a descrição de cargos está relacionada às tarefas, aos deveres e às responsabilidades do cargo. As especificações dizem respeito aos requisitos necessários ao ocupante do cargo para realizar aquelas funções que estão estabelecidas. Para o autor, a análise de cargos é a comparação dos requisitos intelectuais e físicos que deve ter o ocupante para desempenhar adequadamente as atividades do cargo, as responsabilidades impostas e as condições sob as quais essas atividades devem ser desempenhadas. Ainda segundo o autor, os métodos mais amplamente utilizados para descrição e análise de cargos são: observação direta; questionário; entrevista direta e métodos mistos. Argumenta que o desenvolvimento de um programa de análise de cargos envolve três fases: planejamento, na qual se planeja a análise; preparação, das pessoas e matérias que farão parte, e execução, com a coleta de dados e organização deles.

Para Kawano (2008), muitas informações importantes podem ser obtidas por meio da execução de um programa de descrição e análise de cargos. São elas: estabelecer as competências e os conhecimentos necessários para execução das tarefas de cada cargo, os requisitos físicos para execução das atividades, as habilidades necessárias para um bom desempenho no cargo (comportamentais e técnicos) e as responsabilidades que podem ser atribuídas aos cargos. Importante esclarecer que, por competência, podemos entender o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se realizar as atividades do cargo (SAMPAIO, 2002).

Segundo Rigo e Goulart Junior (2014), o processo de descrição e análise de cargos é um procedimento de importância para os gestores de pessoas nas organizações, pois visa garantir importantes informações para os setores de Recursos Humanos, tais como, subsidiar os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D), recrutamento e seleção de pessoas, informações para os processos de gestão do desempenho, na definição das políticas de cargos e salários, no planejamento estratégico de ações de saúde e segurança no trabalho, entre outros.

O presente capítulo pretende relatar uma experiência de estágio no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e o desenvolvimento de um projeto de Descrição e Análise de Cargos, desenvolvido em uma empresa do ramo supermercadista situada no interior do Estado de São Paulo. Na organização, essa prática já tinha sido realizada em anos anteriores, sobretudo para atender às exigências legais vigentes. No entanto, as descrições e análises dos cargos existentes limitavam-se, quase que exclusivamente, a atender essas exigências legais, não considerando a prática como estratégia importante para outras ações do setor de Recursos Humanos, tais como, processos seletivos, treinamento e desenvolvimento, reestruturação de cargos, entre outras, como já relatadas.

Nossa proposta foi, a partir disso, além de um projeto de padronização das descrições e análises já existentes, descrever e analisar outros cargos presentes na organização que ainda não haviam sido estudados, mas, principalmente, elaborar uma nova metodologia para ampliar as descrições e análises, visando atender a outras frentes do setor de Recursos Humanos, exemplificadas anteriormente.

O projeto proposto para a otimização das descrições e análises de cargos na organização se justifica pela necessidade de sistematização dessa prática, deixando explicitado especialmente às competências exigidas para futuros ocupantes dos cargos existentes, visando não apenas o cumprimento da legislação vigente, mas aliá-la enquanto um conhecimento estratégico da empresa, favorecendo especialmente o aprimoramento, as contratações futuras e os sistemas de avaliações de desempenho, bem como favorecer o planejamento de programas de treinamento e desenvolvimento.

Partimos do pressuposto de que as ações de descrição e análise de cargos, quando elaboradas de forma adequada, podem atuar como importante instrumento de conhecimento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores de uma organização, contribuindo de forma decisiva para o planejamento de políticas e práticas de gestão de pessoas.

O projeto demandou ações de pesquisas e estudos visando à elaboração de um instrumento para balizar as entrevistas com os ocupantes dos cargos que se adequou às especificações da instituição na qual foi aplicado. A entrevista estruturada se justifica pela necessidade de sistematização de realização da descrição e análise dos cargos existentes na empresa onde o estágio se concretizou.

OBJETIVOS DO PROGRAMA DESENVOLVIDO

Objetivo geral

Realizar a descrição e análise de todos os cargos existentes na organização, explicitando as competências necessárias para seus ocupantes.

Objetivos específicos

- Otimizar programas de treinamentos, visando capacitar seus ocupantes nas tarefas de trabalho;
- Compreender as necessidades e demandas da organização, visando favorecer melhores desempenhos profissionais;
- Estabelecer uma Matriz de Competências para cada cargo existente;
- Elaborar bases descritivas dos cargos para futuras contratações, objetivando ajudar na organização das práticas de movimentação de pessoal (novas contratações, promoções, transferências);
- Aprimoramento dos processos de seleção de pessoal.

BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ONDE O ESTÁGIO OCORREU

O estágio realizado pela dupla de estagiários ocorreu em uma pequena rede de supermercados, contendo quatro lojas localizadas em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. As lojas apresentam como quadro ideal 430 funcionários, porém, devido a uma recente redução do quadro, têm atuado com 381 funcionários assim distribuídos: 49 na loja 1, 145 na loja 2, 69 na loja 3 e 118 na loja 4.

O estágio foi realizado predominantemente na loja 3, uma vez que é nesta loja que fica a sede do Departamento de Gestão de Pessoas, mas, sempre que necessário, visitas eram realizadas nas demais lojas, para uma visão cada vez mais sistêmica da empresa e para realizar os projetos e as entrevistas de descrição e análise de cargos com os cargos específicos de cada loja.

MÉTODO DO PROGRAMA

O projeto de descrição e análise de cargos foi planejado e realizado em etapas. A **primeira etapa** foi de planejamento da ação, que envolveu a pesquisa bibliográfica e a pesquisa no local onde o projeto seria aplicado, visando a compreensão das características e necessidades específicas que a ação demandaria, bem como o conhecimento sobre o organograma da organização, conhecendo todos os cargos existentes. A elaboração da entrevista estruturada configurou-se como importante etapa desse processo, visando, sobretudo, à padronização das descrições e análises dos cargos existentes. De primeiro, constatamos a presença de um organograma que não representava com exatidão as características do funcionamento das lojas, principalmente porque existia um único organograma representativo das quatro lojas da rede. Sendo essas de diferentes características, o único organograma existente não representava eficientemente a realidade de cada loja.

Assim sendo, o levantamento dos cargos da empresa foi mais trabalhoso, devido à necessidade de se pesquisar individualmente cada loja. A partir desse levantamento, foram separados os cargos que já estavam descritos e quais precisavam ser realizados mediante entrevista; essas definições foram feitas conjuntamente com a responsável pelo setor de Gestão de Pessoas. Tal levantamento nos possibilitou identificar todos os cargos que seriam necessários descrever e analisar, em qual loja deveríamos realizar as entrevistas e com qual profissional ela deveria ser realizada.

A partir das pesquisas e da avaliação das características da empresa, optamos por uma entrevista semiestruturada, apresentada no Quadro 1:

Quadro 1. Roteiro da entrevista para as descrições e análises de cargo

Data:
Nome:
Cargo:
Setor:
Subordinação:
Descrição detalhada das atividades desempenhadas: Descrever o que faz, como faz, por que faz e quando faz.
(para obter a descrição detalhada) Você poderia descrever tudo o que você faz (passo a passo) desde que você chega ao mercado?
Descrição sumária do cargo: (Qual a função principal de seu cargo?)
Competências exigidas:
Escolaridade:
Experiência prévia necessária:
Cursos indicados:
Habilidades requeridas:
Atitudes requeridas, desejadas/indesejadas:
O que você espera como ocupante desta função:
Erros comuns e dificuldades
Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Fonte: Elaboração dos autores

A **segunda etapa** de desenvolvimento foi a preparação do material de trabalho (impressão de folhas, distribuição de canetas e crachás) e a preparação do

ambiente em que as entrevistas ocorreram. Após isso, as entrevistas foram agendadas previamente com os ocupantes dos cargos. Solicitamos a indicação de pessoas que estavam ocupando os cargos há algum tempo, pois teriam uma visão mais ampla das atividades. Em paralelo, também nessa fase, foram feitas as adequações necessárias às descrições e análises que já estavam prontas, sendo que, para isso, foi necessário, em alguns casos, entrevistar ocupantes dos cargos. Essas adequações visaram dar uma padronização das descrições e análises de todos os cargos existentes na organização.

A **terceira fase** foi de aplicação do instrumento, por meio de entrevistas, e posterior redação da coleta de dados a partir dos critérios anteriormente definidos; análise dos dados obtidos e realização de uma redação provisória da análise de cargo. Foram realizadas entrevistas individuais com um único trabalhador de cada cargo, repassadas para o aval dos superiores imediatos de cada cargo descrito e analisado. Esse momento foi importante para legitimar e lapidar as descrições e análises feitas. A redação definitiva foi feita após análise e validação das chefias competentes, oficializando a Descrição e Análise dos cargos da organização. Essa etapa foi a que mais tempo levou, considerando que se configurou como a finalização de cada descrição e análise dos cargos. Por fim, passamos às descrições sumárias, ou seja, ao resumo de cada uma, para o sistema e-social.

RESULTADOS

O resultado esperado com este trabalho era obter um manual de cargos organizado e padronizado, contendo todos os cargos existentes nas quatro lojas da empresa. A partir disso, utilizar as descrições como base para outros projetos, englobando todos os setores da organização, por exemplo, definição de salários, base para recrutamento, seleção e integração, bem como, utilização do mapa de erros e competências como uma ferramenta diagnóstica para desenvolver projetos estratégicos para a empresa.

Devido a dificuldades de logística, o processo demorou mais do que o esperado e novos cargos foram criados, o que dificultou o andamento e término do projeto, que foi realizado em paralelo com outros. No entanto, mais do que cumprir os papéis aqui esperados, o processo de Descrição e Análise de Cargos abriu as portas da empresa para os estagiários. A partir das entrevistas, pudemos obter dados importantes com os funcionários e conhecer toda a empresa, de onde surgiram e poderão surgir novos projetos e propostas.

Foi elaborado, ao fim do primeiro semestre, um relatório com erros e dificuldades apresentadas pelos funcionários na entrevista, entregue para a pessoa responsável pelo setor de Gestão de Pessoas para as possíveis providências. Esse relatório continha indicativos de deficiência em manutenção de equipamentos, sobrecarga de trabalho, cargos onde os funcionários fazem mais que o exigido, erros de procedimento e necessidade de rearranjo de cargos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa começou o setor estratégico de Gestão de Pessoas, para além do departamento pessoal, há poucos anos. Os gestores ainda estão se adaptando ao novo modelo de gestão desejado. Eles se mostraram bastante receptivos com nosso trabalho ao longo do desenvolvimento do estágio, abrindo portas, através do pedido inicial de realizar o projeto de descrição e análise de cargos, para outros projetos e envolvimento com a organização.

Acreditamos que, para além da experiência e conhecimentos adquiridos com o projeto inicial, ele foi importante para nossa inserção como estagiários dentro da empresa, permitindo o desenvolvimento de ações que deveriam ser implementadas, visando à melhoria dos processos de trabalho, como também, do clima organizacional presente. Esse espaço de atuação traz vantagens para os estagiários que, assim sendo, conseguem desenvolver uma visão mais sistêmica da organização, compreendendo e analisando as interfaces do trabalho presente no contexto laboral. Um contrato anual, com determinadas horas por semana e sem um projeto pré-definido, mostrou-se essencial para nosso trabalho, já que a intenção é que conheçamos a organização e façamos diagnóstico para juntos determinar nosso plano de ação.

A metodologia utilizada também foi outro fator que agregou muito ao nosso trabalho. O formato de entrevista semiestruturada, composta por questões abertas, nos proporcionou contato direto com os funcionários e os setores. Isso possibilitou um amplo conhecimento do funcionamento geral da organização, mais que somente do cargo descrito. Ainda, o instrumento escolhido demonstrou ser uma efetiva ferramenta diagnóstica depois de analisado, com as perguntas sobre o que se espera da função e das dificuldades, o que resultou em um relatório para ser discutido com a supervisora e a necessidade de desenvolvimento de novos projetos para os próximos anos.

O campo de estágio demonstrou-se bastante rico e acolhedor ao decorrer do ano. Apesar de não atingirmos todos os objetivos propostos inicialmente com o projeto de análise e descrição de cargos, conseguimos mostrar a importância estratégica deste e contribuir com o desenvolvimento do setor de Gestão de Pessoas. Criando, também, um espaço para o desenvolvimento de novos projetos com estagiários futuros.

Além disso, compreendemos como cada processo e projeto são valiosos e fonte de informações importantes de *feedback* e contato, imprescindíveis para o bom ambiente de trabalho, e que o conhecimento provém de várias fontes, às quais precisamos estar atentos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COELHO, M. Gestão de Pessoas: Metodologia para Dimensionamento de Equipes, Descrições de Cargos e Identificação de Necessidades de Treinamento. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 8, n. 2, p. 106-116, 2013.

INÁCIO, S. L. *Análise e Descrição de Cargos: Como fazer corretamente*. 2009. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/26912408/Analise-de-descricao-de-cargos>>. Acesso em: 05 out. 2016.

KAWANO, R. B. Descrição e Análise de Cargos: subsídio à seleção de pessoal por competência e ao treinamento e desenvolvimento de pessoal. In: CANÊO, L. C. *et al.* (Org.). *Práticas de gestão de pessoas nas organizações: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho*. Bauru: Joarte, 2008. p. 94-103.

RIGO, I.; GOULART JUNIOR, 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. p. 76-85.

SAMPAIO, J. R. Implementação de gestão de competências em empresa brasileira de telecomunicação. In: GOULART, I. B. (Org.). *Psicologia Organizacional e do Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 271-297.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. *Rev. Psicol. Organ. Trab.*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 73-83, abr. 2012.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

*** 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”.

DESENVOLVIMENTO DE PROJETO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DURANTE O ESTÁGIO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Gabriela Lopes Elias Martin*
Mário Lázaro Camargo**

INTRODUÇÃO

O presente projeto, realizado durante o estágio supervisionado de Psicologia Organizacional e do Trabalho, integrante da grade curricular do curso de formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, tem como objetivo a apresentação de uma proposta de implementação do departamento de gestão de pessoas na Fonemaster, uma organização que atua no ramo das telecomunicações, atendendo a clientes físicos e jurídicos na cidade de Bauru e região.

Este texto foi dividido em seções que apresentam e justificam cada uma das ações a serem tomadas em se tratando do processo de implantação e desenvolvimento do referido departamento, através de referências da Psicologia Organizacional e do Trabalho e das teorias administrativas presentes na literatura.

A redação deste capítulo se inicia pela apresentação de um breve histórico sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho e a atuação de Psicólogos desta área, com objetivo de instrumentalizar aqueles que tenham contato com o texto, em especial, os gestores e líderes da referida organização, acerca de como se deram as práticas iniciais dessa ciência e profissão no contexto empresarial/industrial, bem como seu desenvolvimento teórico-metodológico até alcançarmos o patamar atual.

Serão apresentadas nesse texto as características da organização que auxiliaram o entendimento das escolhas tomadas e a característica do estágio realizado por alunos quintoanistas da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP.

Posteriormente, serão apresentados a Gestão de Pessoas e alguns subsistemas elencados para serem aplicados na empresa Fonemaster¹, a partir de suas necessidades, previsões de desenvolvimento e aplicações no contexto da organização.

¹ A Fonemaster – empresa concedente do estágio, autorizou sua identificação nesta publicação.

Não é objetivo deste projeto esgotar as temáticas a serem trabalhadas nesta organização e nem as colocar como cristalizadas em seu modo de aplicação, mas sim apresentar um plano inicial de trabalho que pode servir de modelo para atuações futuras de estagiários e profissionais neste contexto².

BREVE HISTÓRICO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO E SUA ATUAÇÃO NOS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Mudanças advindas dos mais recentes sistemas econômico e político, baseadas em princípios neoliberais de pouca ou nenhuma influência do Estado sobre as transações e negociações financeiras, têm influência direta e peculiar na relação trabalhador vs. organização vs. trabalho. Tendo em vista esse cenário, as práticas e teorias em Gestão de Pessoas vêm sendo adaptadas e desenvolvidas para garantir uma atuação em ambientes cada vez mais dinâmicos, voláteis e competitivos com atenção ao desenvolvimento e qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos. Dentro deste cenário, a Psicologia Organizacional e do Trabalho procura contribuir com seus saberes específicos e releituras das produções realizadas por outras áreas.

Sampaio (2002) organiza um breve histórico dos marcos da atualmente denominada Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Segundo o autor, a Psicologia assume sua primeira face atrelada diretamente aos interesses industriais do então sistema produtivo vigente, taylorismo. A Psicologia Industrial tem como sua principal atribuição a seleção e a colocação profissional (o que leva ao desenvolvimento de testes psicológicos a esse serviço, estudos sobre limite do esforço, entre outras atividades).

Este período de atuação e desenvolvimento teórico-prático da Psicologia deixa seu rastro, nos dias atuais, no senso comum da prática única de Psicólogos dentro das organizações: a “colocação de pessoas certas nos lugares certos” e a crença de que a Psicologia auxiliará a organização a extrair de seus trabalhadores o máximo de esforço físico e mental possível, para que produzam além de sua capacidade e permaneçam satisfeitos com as condições oferecidas. Isso está distante do que é hoje defendido por essa ciência.

Retomando o pensamento do autor supracitado (SAMPAIO, 2002), a Psicologia assume novos campos de trabalho durante a segunda guerra mundial: além da colocação de pessoas, treinamento, classificação de pessoal, avaliações de desempenho e estudos de comportamento do consumidor. Na segunda fase da POT, os treinamentos passaram a ter como objetivo a melhora dos resultados para garantia da sobrevivência empresarial e apresentam ideias como as de planos de

² Em relação ao material original apresentado sob a forma de Projeto de Implantação do Setor de Gestão de Pessoas à Fonemaster, importa informar que, para a construção deste capítulo, foram suprimidos, em virtude da quantidade de páginas, os documentos antes a ele anexados (modelo de descrição e análise de cargos, modelo de questionário para pesquisa de clima organizacional etc.).

cargos e salários (como elemento motivador); uma passagem para o que chamariam de Psicologia Organizacional.

Por volta dos anos 70, as teorias administrativas (das quais a Psicologia faz uso e contribui para seu desenvolvimento) tornam-se menos prescritivas e assumem um caráter mais explicativo, descritivo e crítico. A obsessão pela produtividade, da Psicologia Organizacional, abre espaço para uma compreensão mais próxima do homem que trabalha. Certos fenômenos dados como postos e indiscutíveis passam a ser vistos como resultado das ações de líderes e diretores na organização, sendo outras categorias agora consideradas, tais como, poder, conflitos, entre outros (SAMPAIO, 2002).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho não se coloca como uma ruptura com os preceitos trabalhados pela Psicologia Industrial e Psicologia Organizacional, mas sim uma ampliação de seus conceitos, inclusão da visão e sofrimento do trabalhador frente às condições de trabalho desumanizadoras e do papel central da relação entre gestores e trabalhadores no diagnóstico das problemáticas de uma organização. A atuação do Psicólogo nesse campo deixa de ser focada na produtividade e na melhoria de resultados constantes e passa a preocupar-se com outros fatores que podem ter como consequência esses resultados, mas não os coloca como metas principais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A Psicologia, enquanto ciência, tem uma grande carga de responsabilidade sobre críticas que, ainda hoje, são lançadas a ela, como seu caráter selecionador e de colocação de pessoas em postos de trabalho. Por muitos anos, ela exerceu essas atividades sem ter uma visão ampla sobre as relações de trabalho. Atualmente, muitos profissionais da área estão comprometidos em atuar de forma mais sistêmica e diferenciada daquela já empregada em sua história, ou seja, a Psicologia Organizacional e Psicologia do Trabalho tornam-se indissociáveis em suas dimensões constitutivas e vêm a ser, hoje, uma Psicologia Organizacional e do Trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ONDE O ESTÁGIO SE REALIZOU

A empresa Fonemaster atua nos ramos de telecomunicação e integração de tecnologias há mais de 25 anos. Fundada por Mário Spadotti, hoje diretor executivo da empresa, e outro sócio, que não tem mais participações na empresa, atuou de forma semelhante durante esses anos, focada na venda de varejo e construção de carteira de clientes para instalação e manutenção de equipamentos de telecomunicação.

A organização, no último ano, vem passando por uma fusão com outra empresa do mesmo ramo dirigida pelo filho de Mário Spadotti e sócio, Lucas Spadotti. A fusão se coloca em termos de espaço e compartilhamento de clientes, porém, em termos jurídicos, ainda são empresas distintas. Ressalta-se que, na fusão, os proprietários passam a gerir quatro empresas, com CNPJ distintos, nas quais são distribuídos

os trabalhadores, porém, como mesma atividade fim. As empresas contam com 43 trabalhadores atuantes nos seguintes setores: comercial, pós-venda, vendas pelo *site*, financeiro, cobrança, almoxarifado, técnicos e serviços gerais.

A Fonemaster, enquanto uma organização familiar, centraliza suas decisões referentes a todos os setores no dono, Mario Spadotti, e no gerente comercial, Lucas Spadotti, sendo eles detentores da maioria das ações das quatro empresas que compõem o grupo. A organização não tem um departamento responsável pela Gestão de Pessoas, assim como inexistem programas ou subsistemas inerentes a este departamento; o controle dos pagamentos é realizado por agente terceirizado que se encarrega das ações relacionadas ao Departamento Pessoal, com auxílio de uma trabalhadora que realiza a comunicação com esse parceiro.

As contratações são realizadas a partir de indicações ou seleção de currículos entregues na empresa. As funções não são descritas, assim como não existe padronização de cargos e salários ou plano de carreira; não havendo nenhum tipo de sistemática em seus processos.

CARACTERÍSTICAS DO ESTÁGIO

O estágio realizado na empresa Fonemaster foi iniciado a partir do contato do gerente comercial, Lucas Spadotti, com o departamento de Psicologia da UNESP pelo interesse em desenvolver atividades referentes à atuação do Psicólogo. Esse contato foi realizado no mês de agosto de 2016 e o estágio iniciado em dezembro de 2016 (situação atípica, pois os estágios têm início, geralmente, em março de cada ano, próximo ao início do ano letivo e da supervisão dos estagiários).

O estágio tem caráter obrigatório para os quintoanistas do curso de Psicologia, normalmente com duração de 10 meses (estágio profissionalizante). Nesse contexto, o presente estágio teve duração de 3 meses e, provavelmente, será continuado por outro estagiário no ano de 2017.

Os objetivos traçados para esse ano são de ambientação da estagiária na empresa, observação das relações dos trabalhadores, entre os trabalhadores e suas lideranças e as dinâmicas particulares da organização; diagnósticos primários de problemáticas encontradas e realização de projeto de implementação do departamento de Gestão de pessoas.

GESTÃO DE PESSOAS: CONTEXTO, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

As organizações em crescimento, em anos mais recentes, requerem mais complexidade de recursos, necessários às suas operações, aumento de capital de investimento, tecnologias, negociações remotas e muitos outros fatores. O aumento no número de pessoas empregadas ou número de terceirizados que uma empresa deve gerenciar também se configura como fator decisivo na sua manutenção e prosperidade no mercado.

Para Chiavenato (2010), as pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, num cenário globalizado, instável, mutável e de fortes concorrências. Ainda segundo o autor, mobilizar e utilizá-las de forma plena em suas atividades é o motivador para que as organizações estejam mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais.

Os investimentos em ferramentas tecnológicas não deixarão de ser uma premissa para a inovação dos processos, porém, uma sutil modificação desses investimentos passa a ser feita por pessoas que entendem essas tecnologias e são capazes de inová-las, desenvolvê-las e/ou melhorá-las. A mesma premissa pode ser vista em relação aos clientes finais de seus produtos: as organizações investem menos diretamente nos clientes e passam a investir em pessoas que consigam satisfazê-los e mantê-los.

Atualmente, assegurar que as pessoas possam cumprir, de forma adequada, a missão organizacional proposta é um novo objetivo das organizações. Bohlander e Snell (2015) corroboram as afirmações de Chiavenato (2010), complementando que os programas de Gestão de Pessoas é, por vezes, o fio condutor pelo qual essa informação/conhecimento é transferida aos trabalhadores.

Esses autores ainda apontam que construir e manter o talento humano é outro desafio das organizações. A importância do recrutamento e seleção, treinamentos, desenvolvimento e outros subsistemas da Gestão de Pessoas está sendo cada vez mais aceita pelas empresas de todos os portes. Mesmo que ainda haja aqueles que pensam de forma tradicional, parece consenso pensar que, se um trabalhador deixa a empresa, leva consigo o conhecimento de técnicas e pessoas que levou um longo tempo para aprender e internalizar. Dessa forma, para a empresa substituí-lo e treinar novos trabalhadores deverá realizar um novo investimento de tempo e dinheiro.

O contexto da Gestão de pessoas envolve, portanto, organização e trabalhadores/pessoas, pois as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais e profissionais e as organizações dependem desse talento humano para atingir suas metas, cumprir suas missões e diferenciar-se no mercado global (CHIAVENATO, 2010).

Utilizaremos aqui a definição de Gestão de pessoas, do autor supracitado, como uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários fatores (cultura, estrutura organizacional, características do contexto ambiental, tecnologias utilizadas, estilos gerenciais e infinitos outros fatores).

Os objetivos dessa área podem ser descritos como: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, aumentar a atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

A Gestão de Pessoas, portanto, é composta de diversos fatores que têm como objetivos aumentar o desempenho das pessoas, sem levá-las à exaustão, e melhorar a

relação trabalho/pessoas, promovendo a saúde do trabalhador e a melhor qualidade de vida no trabalho, mas também diminuir custos organizacionais que permitiram investimentos em outras áreas da organização.

PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS: EMPRESA FONEMASTER

A proposta de projeto de implementação de Gestão de Pessoas para a empresa Fonemaster tem como objetivo o emprego de técnicas e processos que visam à profissionalização do departamento, à criação e à padronização de ferramentas para aplicação em todos os setores da empresa, tendo a Psicologia Organizacional e do Trabalho como referencial teórico-metodológico, para, desta forma, contribuir com o desenvolvimento humano e organizacional.

DESENHO, ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Desenho de cargos

Entende-se por desenho de cargo o conjunto de tarefas ou atribuições que o trabalhador deverá desempenhar (conteúdo), como esse conjunto de tarefas deve ser desempenhado (métodos e processos), qual o perfil da pessoa que ocupará o cargo, a quem deverá se reportar (responsabilidade) e quais trabalhadores o ocupante do cargo deverá supervisionar (autoridade) (CHIAVENATO, 1929). Em suma, o desenho de cargos é o modo como os administradores esperam que os cargos individuais sejam executados, definindo seu grau de liberdade e responsabilidade.

Dentre as várias abordagens de desenho de cargo, utilizaremos aqui o modelo contingencial (CHIAVENATO, 2010). Essa abordagem é suscetível a mudanças e adaptações de acordo com a realidade da organização, considerando, ao mesmo tempo, três fatores: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. Isto justifica-se pelo caráter mutável deste modelo, pois em um contexto globalizado e de concorrência explícita e acirrada, não há possibilidade de estabelecimento de padrões fixos neste campo.

Ainda sobre o autor, devem ser consideradas as seguintes dimensões da abordagem contingencial: variedade (número e variedade de habilidades exigidas); autonomia (grau de independência para o planejamento do trabalho); significado das tarefas (conhecimento do impacto que aquele trabalho provoca na organização e em outras pessoas); identificação com a tarefa (realização de um trabalho e possibilidade de se identificar com o produto final); retroação (grau de informação que o trabalhador recebe para avaliar a eficiência dos seus esforços). Tais dimensões podem criar cenário para a satisfação intrínseca com os resultados de suas tarefas.

DESCRIÇÃO DE CARGOS

A descrição de cargos consiste no processo de enumeração das tarefas que compõem uma atividade, diferenciado de todas as outras tarefas presentes na organização. Na descrição, relaciona-se o que o ocupante faz (atribuições), como ele deverá fazer (métodos), quando deverá ser feito (periodicidade) e os objetivos de suas tarefas (finalidade) (CHIAVENATO, 1992, 2010).

Para Annes (2013), a descrição de cargos pode ser entendida com um documento escrito que apresenta as especificidades sobre uma função determinada ou cargo. Para Bohlander e Snell (2015), a descrição do cargo é uma relação de tarefas, deveres e responsabilidades relacionados a um trabalho a ser realizado. Composto-se de várias partes, inclui informações básicas: onde o trabalhador estará, a quem deve se reportar, qual será a remuneração recebida, entre outras.

Bohlander e Snell (2015) complementam que a descrição de cargos será utilizada e influenciada de forma direta sobre outros processos da Gestão de Pessoas, como: planejamento estratégico de Recursos Humanos, análise de fluxo de trabalho e desenho de cargo, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gerenciamento de remuneração e cumprimento da legislação. Chiavenato (2010) confirma os pontos dos autores anteriores e ainda acrescenta que a descrição de cargos auxiliará na identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, entre outros.

ANÁLISE DE CARGOS

A análise de cargos é descrita por um processo sistemático para coletar informações sobre os parâmetros de um cargo, que seriam responsabilidades básicas, comportamentos, habilidades, exigências físicas e mentais para a pessoa que ocupará um determinado cargo (BOHLANDER; SNELL, 2015; ANNES, 2013; CHIAVENATO, 2010). Essa análise ainda deve destacar as ferramentas necessárias para a realização do trabalho requerido, o ambiente onde será executado, quem deve exercê-lo e o nível de resultado ou desempenho esperado.

A análise de cargo fornece informações importantes para o processo de Gestão de Pessoas. A maioria dessas informações vai corroborar para a descrição de cargos e salários.

A análise de cargos é realizada a partir da descrição do cargo e, embora intimamente relacionadas, a segunda se liga aos aspectos conteudistas do trabalho (intrínsecos), enquanto a primeira tende a especificar quais os requisitos físicos e mentais que o trabalhador deve possuir, suas responsabilidades e condições de trabalho.

Em suma, o desenho, a descrição e a análise de cargos são a base de quase todas as atividades exercidas per Recursos Humanos.

PLANEJAMENTO DE EXECUÇÃO

Para a execução da atividade de descrição e análise de cargos para a empresa Fonemaster, será utilizada a técnica mista, na qual serão combinadas a utilização de aplicação de questionário e a realização de entrevistas com todos os cargos a serem descritos.

Os cargos se basearão nas nomenclaturas já existentes na organização e, se houver necessidade, serão acrescentadas novas classificações, de acordo com o Código Brasileiro de Ocupações (CBO), abarcando cargos de operação, administrativo, gerências e diretoria.

O modelo de descrição e análise de cargo será baseado na literatura apresentada neste projeto. O prazo de execução é de dois meses, com possibilidade de extensão caso haja dificuldade de acesso aos trabalhadores, gerentes e diretoria. A revisão do material será realizada a cada seis meses, justificada pelo fator dinâmico do mercado e da organização e pelo modelo contingencial que já espera tais mudanças.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS E INTEGRAÇÃO DOS NOVOS TRABALHADORES

O recrutamento e a seleção de pessoas tornaram-se mais uma ferramenta para garantir a permanência e a competitividade das organizações. Como já tratamos em outros momentos, as organizações dependem das pessoas tanto quanto as pessoas dependem da organização, desse modo, selecionar e manter talentos poderá garantir desenvolvimento contínuo da empresa e qualidade na execução de seus processos. Selecionar e manter pessoas inadequadas para o cargo significa aumento de custo, com processos de seleção, admissão e demissão, gerados pela rotatividade e outros efeitos provenientes dela. Por isso, postulamos por meio deste projeto a implementação de processos de Recrutamento e Seleção mais próximos possíveis do científico, em substituição ao modelo atual adotado pela Fonemaster, que é o de indicação assistemática.

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento nada mais é que a divulgação de oportunidades que a organização deseja oferecer naquele momento. Para Chiavenato (2010), trata-se do processo de comunicação utilizado pelas organizações para atrair candidatos em situação de desempenho ou atuantes no mercado de trabalho e que estão em busca de melhores oportunidades de crescimento.

Segundo França (2012), o recrutamento sofre influência direta do mercado de trabalho, uma vez que, em momentos de instabilidade no mercado, como crises ou recessões, a oferta de mão de obra tende a crescer. Da mesma forma, em momentos de mais tranquilidade econômica, a possibilidade de recrutar novos talentos fica mais

dificultada. Complementa ainda que, se uma organização possuiu uma boa reputação e imagem sobre o trato de seus trabalhadores e negócios, tende a ter melhor visibilidade quando oferta uma vaga e maior possibilidade de angariar talentos humanos valiosos. Dentro do processo de recrutamento, podemos observar dois tipos de recrutamento utilizados frequentemente: recrutamento interno e recrutamento externo.

O recrutamento interno, ainda segundo Chiavenato (2010), é aquele que trabalha com os candidatos que já estão dentro das organizações, que podem ser transferidos ou promovidos para outras atividades de maior complexidade. Bohlander e Snell (2015) apontam como uma das vantagens do recrutamento interno a disponibilidade de pessoas já introduzidas na cultura da organização, que podem responder às demandas de forma mais rápida e com desempenho menos incerto (caso sejam avaliadas adequadamente exercendo suas funções); mais que isso, os custos com o anúncio são evitados.

Chiavenato (2010) e França (2012) acrescentam às vantagens apresentadas anteriormente que o recrutamento interno motiva e encoraja o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores da organização, pois há possibilidade de crescimento; incentiva a permanência na organização, mesmo quando abordados por outras empresas; auxilia na estabilidade e pouca mudança ambiental; não requer processos de adequação do trabalhador à cultura e práticas da organização.

As desvantagens apontadas para esse tipo de recrutamento são: possibilidade de impedir a entrada de novas ideias na organização, chamado por França (2012) de uma manutenção do *status quo*; favorecimento de rotina já estabelecida; manutenção do banco de talentos; conservação da cultura organizacional existente e configuração de um sistema fechado de reciclagem.

Já o recrutamento externo é exatamente oposto: é a divulgação e busca por profissionais que não estejam trabalhando na organização. Bohlander e Snell (2015) colocam o recrutamento como uma das formas para preencher um cargo pretendido.

Novamente, a comparação de vantagens e desvantagens é feita por Chiavenato (2010) e corroborada por França (2012). As vantagens são: introdução de pessoas novas à organização, que trarão novas habilidades, ideias, conhecimentos e expectativas; aumento de talentos humanos; aumento de capital intelectual; renovação da cultura organizacional; movimentação do mercado de trabalho; enriquecimento mais rápido e intenso do capital intelectual. Já as desvantagens são postas como: pode afetar de forma negativa a motivação dos trabalhadores antigos; pode reduzir a fidelidade dos mesmos; demanda aplicação de técnicas seletivas, custos; demanda integração do novo trabalhador e adaptação à cultura da organização; demanda mais custo, mais tempo e tem maior grau de incerteza.

Diferentes são as técnicas para a realização dos dois tipos de recrutamento, a escolha delas será justificada pelas necessidades da organização, disponibilidade de trabalhadores antigos que atendam os pré-requisitos do cargo a ser preenchido e disponibilidade de investimento financeiro e de tempo para a realização do recrutamento. Todavia, tanto o recrutamento externo como o interno têm possibilidades de contribuir para a formação e desenvolvimento de talentos.

O recrutamento é, portanto, aquele que oferecerá subsídios para o próximo processo a ser discutido, a seleção de pessoas, pois se não há recrutamento de profissionais de qualidade para uma determinada vaga, não há motivos para dar prosseguimento às técnicas de seleção. Assim, este deve ser realizado com criatividade e divulgando informações sobre o cargo que torne possível o contato dos profissionais adequados (FRANÇA, 2012), de forma assertiva e eficaz.

SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas é descrita na literatura como um processo de escolha de profissionais que tenham qualificações relevantes para preencher uma vaga, podendo ser entendida como um filtro de ingresso na organização. Ela busca, dentre os candidatos recrutados, aqueles que seriam mais adequados para os cargos existentes na organização, estando em jogo o enriquecimento do capital humano (CHIAVENATO, 2010; BOHLANDER; SNEL, 2015; FRANÇA, 2012).

Santos (*apud* FRANÇA, 2012) acrescenta que a seleção de pessoas nem sempre significa selecionar profissionais em seus níveis máximos de aptidões e capacidades, mas deve selecionar aqueles que estejam em consonância com as expectativas e potencialidades do cargo.

As bases da seleção de pessoas, para configurar-se como um processo válido e, de certa forma, padronizado, devem se apoiar em ferramentas que a justifiquem. Chiavenato (2010) apresenta a descrição e análise de cargos (descrita na seção acima) como uma das bases para esse processo, uma vez que detalhes do conteúdo e informações essenciais do cargo e o que a organização espera dele ali se fazem presentes. As informações são passadas pelas gerências diretas dos cargos como base de dados para se evitar ou favorecer características que são bem ou mal sucedidas naquele cargo. Na requisição de pessoal, várias informações podem ser recolhidas pelo solicitante da vaga, conforme a necessidade da organização.

Algumas técnicas de seleção de pessoas podem ser utilizadas em processos que, segundo Chiavenato (2010), permitem um rastreamento de características ou competências pessoais que o candidato demonstra através da sua interação e comportamento; o autor nos apresenta exemplos dessas técnicas, as quais trataremos a seguir.

A primeira delas é a entrevista de seleção, sendo a mais utilizada pelas organizações. Configura-se como meio pelo qual uma pessoa deseja conhecer a outra sob interação direta. As entrevistas podem assumir diversas formas (estruturadas, semiestruturadas, diretivas ou não diretivas). As vantagens da utilização dessa técnica colocam-se na permissão de contato face a face com o candidato, na interação direta, que permite a avaliação do candidato enquanto interage. Suas desvantagens podem ser apontadas por ser uma técnica subjetiva (com margem de erro), não garantindo um bom desempenho do candidato. Além disso, é difícil estabelecer comparação entre candidatos, exige treinamento ou especialização do entrevistador e conhecimento detalhado do cargo. Bohlander e Snell (2015) complementam apresentando as entrevistas por telefone ou por videoconferência como novas formas postas de coleta de dados e que podem dirimir dificuldades com a distância geográfica.

Lodi (1991) coloca como função da entrevista a obtenção de informações que não são mensuráveis por testes ou dinâmicas, procurando, neste momento, integrar os dados coletados, a fim de possibilitar o conhecimento de um candidato da forma mais completa possível, evitando avaliar apenas traços isolados que não forneceram uma avaliação correta.

Outra técnica, também utilizada em muitas organizações, é a prova de conhecimentos ou capacidades que tem como objetivo avaliar o conhecimento geral e específico dos candidatos, podendo ser utilizada em diversas áreas de atuação. Pode ser aplicada de forma oral, escrita ou prática e também pode ser construída com enfoque generalista ou específico.

Os testes psicológicos podem compor um processo de seleção, uma vez que se tornam uma medida objetiva de uma amostra do comportamento. Seus resultados são comparados com aqueles coletados pelos organizadores do instrumento, a fim de obter percentis ou informações complementares do candidato. Suas principais características são a predição de características, a validade e a precisão, por ter sido validado pela consistência de resultados após aplicação em muitas pessoas. A utilização e aplicação desse tipo de instrumento, apenas, podem ser realizadas por profissionais graduados em Psicologia que, por sua vez, seguem rigorosos preceitos éticos.

Ainda existem as técnicas de simulação ou dinâmicas que permitem avaliações em níveis grupais e substituem a avaliação por meio do verbal, pela ação. Essa técnica permite observar comportamentos que são dificilmente mensuráveis por outras técnicas, por exemplo, relacionamento interpessoal, vendas, compras, liderança etc.

As técnicas apresentadas são descritas por autores como Bohlander e Snell (2015), França (2012), Silva, R. e Silva, S. (2013) e podem ser desenvolvidas e adaptadas da forma que melhor atendam aos objetivos do processo seletivo em questão. Importante ressaltar que todas as técnicas apresentam vantagens e desvantagens, porém, a utilização de uma diversidade delas pode favorecer para que as desvantagens de uma possam ser supridas pelas vantagens de outras, a fim de proporcionar uma avaliação confiável e mais próxima possível do conhecimento das habilidades e capacidades de cada candidato.

Por fim, França (2012) ressalta que a decisão sobre a escolha e contratação do candidato deve ser realizada como uma tarefa conjunta entre selecionador, lideranças e departamento pessoal, sem, entretanto, esquecer de deixar claro e transparente ao candidato os processos e critérios, assim como fornecimento de devolutivas objetivas que permitam ao candidato não selecionado compreender suas possibilidades de concorrência.

INTEGRAÇÃO

A integração, que também pode ser encontrada com a nomenclatura de ambientação, socialização organizacional ou orientação, trata-se de uma prática de Gestão de Pessoas tão importante quanto as outras citadas neste projeto.

Para Dessler (2005 *apud* DOSE *et al.*, 2008), a integração é um processo contínuo para transmitir, aos novos trabalhadores e àqueles já pertencentes à organização, as atitudes, os padrões, os valores e os modelos de comportamento esperados pelos gestores. Ainda segundo o autor, a execução adequada deste processo tende a proporcionar ao novo trabalhador sentir-se bem aceito, compreender o funcionamento da organização e do setor que a ele está sendo integrado, comportar-se da maneira esperada e tomar consciência da cultura, missão e objetivos da organização. Essa orientação pode ser realizada por trabalhadores do setor de Gestão de Pessoas e, posteriormente, por supervisores, colegas e diretoria.

Segundo Souza, Hussein e Camargo (2014), quando não ocorre esse processo, pode existir a possibilidade de atraso no desenvolvimento do vínculo deste novo trabalhador, o que pode afetar o processo grupal e a identificação com a organização que passa a representar.

Para Araújo (*apud* DOSE *et al.*, 2008), a integração ou ambientação tem quatro objetivos: 1. Diminuir a ansiedade dos recém-chegados; 2. Diminuir o *turnover* (rotatividade) das pessoas, uma vez que o programa pode aumentar o sentimento de pertencimento na organização; 3. Otimizar tempo, para que a pessoa se sinta ambientada mais rapidamente; 4. Desenvolver expectativas realistas sobre a organização e prevenir entendimentos equivocados, construindo-se, assim, contratos psicológicos mais adequados.

PLANEJAMENTO DE EXECUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção adotado, hoje, pela organização baseia-se na contratação por indicação de profissionais que tenham bom desempenho em outras empresas ou que sejam indicados por ter características de comportamento que agradam os gestores, para fins de desenvolvimento deste indivíduo.

Sendo assim, o recrutamento e a seleção são realizados de forma assistemática. A proposta de Recrutamento e Seleção para a organização Fonemaster seguirá os seguintes passos, alguns deles obrigatórios para todos os candidatos e outros específicos para cargos técnicos:

1) Recrutamento: divulgação da vaga a ser preenchida em mídias tradicionais (jornais) e virtuais (*sites* de recrutamento da região e *site* da empresa).

Será realizada uma sistematização dos currículos recebidos na sede da empresa e aqueles encaminhados por *e-mail*, a fim de criar um banco de dados a ser consultado sempre que uma vaga for aberta. A prática de contratação por indicação não será descartada completamente, porém, mesmo com indicação, esses profissionais terão de passar por todas as etapas estabelecidas pelo processo de seleção.

2) Seleção: a seleção dos candidatos será realizada a partir do seguinte processo:

Etapas exigidas para todos os candidatos a ser realizada no mesmo dia:

A) Chamada de candidatos que atendam aos pré-requisitos da vaga a ser preenchida;

B) Entrevista grupal, com no máximo oito candidatos por vez, para realização de dinâmica de apresentação pessoal, apresentação das características da organização e detalhes da vaga (carga horária, setor, expectativas, salário e plano de salário e carreiras, quando desenvolvido). Após essa etapa, será verificado se os candidatos presentes têm interesse em dar continuidade ao processo seletivo a partir das informações dadas. A possível desistência de candidatos que não se identifiquem com o cargo ou com a empresa resultará em uma economia de recursos nas próximas fases.

C) Aplicação de instrumentos de avaliação psicológica (como testes de personalidade (BFP – Bateria Fatorial de Personalidade), testes de Atenção Concentrada (AC), Palográfico, ou outros que sejam considerados necessários): com objetivo de identificar características dos candidatos apropriadas ao cargo proposto (tais características estarão descritas no desenho e análise de cargo).

Etapas exigidas para os candidatos que tenham atendido os critérios iniciais para a vaga:

A) Aplicação de teste de conhecimentos específicos (apenas para as vagas que tenham como requisito experiência com *softwares* ou conhecimento técnico): desenvolvidos em conjunto com os gestores e técnicos da área para a qual a seleção está em curso.

A.1) Dinâmica para cargos de vendas e administrativos que contemplem características específicas para as vagas.

B) Entrevista com a(o) estagiária(o) de Psicologia e o Gestor da área para confirmação de dados coletados e realização de perguntas específicas aos responsáveis pela contratação. Anterior a esta entrevista, já terá sido produzido um relatório prévio dos candidatos indicados para a vaga, de acordo com análise dos dados das etapas anteriores, para conhecimento do gestor – sua participação tem o objetivo de torná-lo também responsável pela entrada de pessoas em suas equipes.

Etapas finais:

A) Indicação final de candidatos aptos à vaga a ser preenchida;

B) Escolha do gestor da área do candidato a ser contratado;

C) Contato com o candidato escolhido e verificação de interesse em iniciar as atividades;

D) Retorno aos candidatos não aprovados com abertura de possibilidade para devolutivas do processo seletivo.

Ao final do processo de recrutamento e seleção dos candidatos, será realizado, no primeiro dia do trabalhador na organização, um processo de integração aos processos e à estrutura da Fonemaster, conforme proposto no item anterior deste projeto.

A estruturação desse processo de integração envolverá: 1. Apresentação do histórico da empresa; 2. Apresentação dos objetivos, missão e visão da organização; 3. Apresentação dos direitos e deveres do trabalhador e da organização; 4. Apresentação da descrição de cargo a ser ocupado; 5. Apresentação do plano de cargos, salários e carreira (quando desenvolvido); 6. Apresentação estrutural e dos

setores da organização; 7. Apresentação do cronograma de treinamentos para o cargo específico (quando desenvolvido); 8. Apresentação dos gestores dos setores; 9. Ambientação no setor específico; 10. Apresentação do novo trabalhador àqueles já presentes na Fonemaster.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Muito dificilmente uma organização recrutará e selecionará pessoas que estejam completamente desenvolvidas em sua área de atuação, tendo todo o repertório técnico e de relações interpessoal necessários. Dessa forma, é necessário o treinamento e o desenvolvimento de indivíduos para aumentar suas possibilidades de desempenho frente às novas tecnologias de mercado e às novas exigências da empresa e da cultura organizacional.

O processo de Treinamento e Desenvolvimento, segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 16) refere-se a:

Ações organizacionais que utilizam a tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os trabalhadores para novas funções.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento de pessoas pode ser entendido como algo mais abrangente, referindo-se às ações organizacionais que propiciam o crescimento pessoal de seus trabalhadores, sem ter em vista, necessariamente, a melhora do desempenho presente ou futuro daqueles que desenvolvem (NADLER, 1984 *apud* BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

Segundo Chiavenato (2010, p. 362),

[...] desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento de personalidade humana.

TREINAMENTO DE PESSOAS

O treinamento pode ser descrito como ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Para Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), o treinamento de pessoas é o esforço realizado pelas organizações para oportunizar aprendizagem aos seus trabalhadores. Esses podem ter como objetivos a identificação ou superação de deficiências no desempenho da tarefa, preparação para novas funções e o re-treinamento (reciclagem) para adaptação a novas tecnologias. Marras (2000) tem definição próxima dos autores acima e ainda acrescenta que o treinamento se baseia num processo de assimilação cultural em pouco tempo.

Ferreira (2009) diz que o treinamento pode ser considerado uma aprendizagem induzida, utilizando-se de ações sistemáticas e intencionais por parte da organização que tem por objetivo facilitar a aquisição, retenção e transferências de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto do trabalho.

As pesquisas e, conseqüentemente, o desenvolvimento das práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas no Brasil surge da necessidade de capacitar trabalhadores às novas tecnologias necessárias para manutenção do país em posição competitiva, já que a grande maioria dos nossos trabalhadores tem pouca ou nenhuma especialização (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

Treinar os trabalhadores também significa realizar investimentos financeiros e de esforços para desenvolver o talento humano de uma organização. Bohlander e Snell (2015) afirmam que os rendimentos e as lucratividades gerais de uma organização estão positivamente correlacionados ao total de treinamentos que ela proporciona aos seus trabalhadores.

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoas contempla objetivos específicos e gerais que justificam a escolha de temas específicos. Dentre os específicos, encontram-se: 1. Formação profissional, 2. Especialização e 3. Reciclagem. Já entre os gerais estão: 1. Aumento direto de produtividade; 2. Aumento direto de qualidade; 3. Incentivo motivacional; 4. Otimização pessoal e organizacional e 5. Atendimento de exigências das mudanças (MARRAS, 2000).

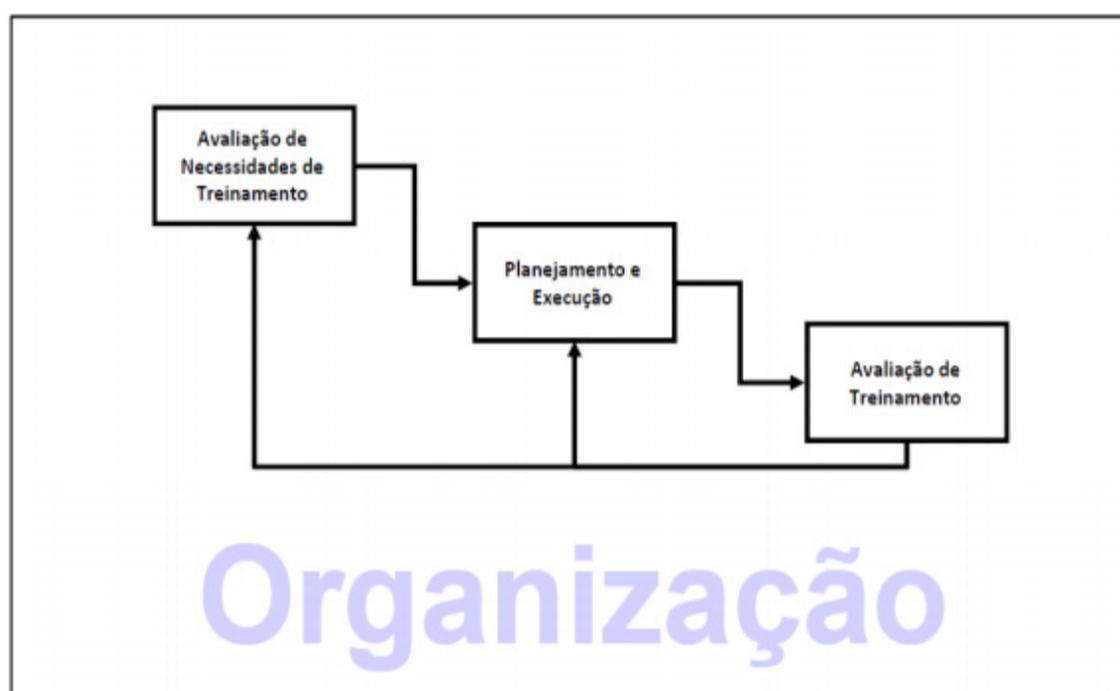
Quando falamos em treinamento e desenvolvimento de pessoas, estão implícitas três entidades: treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D), que aborda o ensino e aprendizagem ao nível individual; e o desenvolvimento organizacional (DO), um aspecto mais amplo que se refere ao desenvolvimento das organizações, através das mudanças e inovações postas (CHIAVENATO, 2010).

A organização pode agir por meio de treinamentos de forma a atender às necessidades que surgem (forma tradicional), na qual as pessoas são escolhidas aleatoriamente, visando a resolução do problema imediato. Por outro lado, podem receber uma abordagem moderna, na qual seguem um modelo de treinamento como parte de suas práticas, antecipando os obstáculos (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2000).

O processo de avaliação de necessidades de treinamento (ANT) é considerado parte de um sistema maior que é o treinamento. Neste, os subsistemas têm papéis complementares (FERREIRA, 2009). Ainda sobre o autor, a primeira etapa (ANT) é aquela que estabelece relação entre o treinamento em si e os resultados. Nela identifica-se o quê, onde e quem necessita de treinamento na organização.

Ferreira (2009) adapta um quadro (Quadro 1), construído por Borges-Andrade (1996), que nos ajuda a compreender como a dinâmica dos treinamentos deve ser planejada.

Quadro 1: Dinâmica de funcionamento dos treinamentos



Fonte: Ferreira (2009, p. 26)

O autor define ANT como processo criterioso de coleta, análise e interpretação de dados ligados às diferenças de competências nos níveis da organização, tarefa ou indivíduo.

Marras (2000) também coloca como primeiro passo do subsistema T&D o levantamento de necessidade de treinamento (ANT), outra nomenclatura utilizada para a Avaliação de necessidades de treinamento, que se configura como uma pesquisa e análise por meio da qual é detectado aquilo que se apresenta carente na organização, em nível cognitivo, técnico, de habilidades e atitudes. O LNT deve ser tomado enquanto tarefa contínua para atender à característica dinâmica do mercado, colocando-se como responsabilidade do departamento de Gestão de Pessoas com corresponsabilidade de outros setores, que devem informar suas necessidades.

Tais necessidades podem ser levantadas a partir de instrumentos como questionários, entrevistas com trabalhadores de diversos níveis de hierarquia, aplicação de testes, observação de campo, aplicação de avaliação de desempenho, solicitação direta de setor, pesquisa de clima organizacional, entre outros.

A etapa seguinte do esquema apresentado é definida por Ferreira (2009) como aplicação de métodos e teorias diversas e tem por objetivo possibilitar ações que visem à transmissão de conhecimento, habilidades e atitudes desejadas. Diversas são as maneiras de planejamento e execução de treinamentos, desde aqueles promovidos pelo próprio departamento de Gestão de pessoas, como contratação de consultorias ou profissionais especializados no tema a ser abordado.

O último subsistema é a etapa de avaliação do treinamento realizado que visa observar, aferir ou mensurar quão efetiva foi a ação realizada de acordo com os objetivos definidos na Avaliação de necessidades de treinamento (FERREIRA, 2009). Marras (2000) também coloca que o treinamento termina com a avaliação, cuja finalidade é mensurar os resultados atingidos e comparar os objetivos traçados no início.

PLANO DE EXECUÇÃO

Para a empresa Fonemaster, a estratégia a ser utilizada para avaliação da necessidade de treinamentos será composta por conversas individuais e aplicação de questionários com líderes e trabalhadores, avaliação junto aos gestores da organização para alinhamento de estratégias e estudo de mercado para antecipar necessidades que possam surgir. Caso tenha sido realizada pesquisa de clima organizacional anterior à aplicação desse, também servirá de embasamento para o planejamento de atividades.

PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E CARREIRAS

A recompensa pelo trabalho realizado é um dos elementos primordiais para manutenção da motivação dos trabalhadores, além disso, é uma importante ferramenta de atração e manutenção de talentos nas organizações atuais.

Segundo Chiavenato (2010), o trabalhador é um parceiro da organização na medida que investe com trabalho, dedicação e esforço, desde que receba em troca uma remuneração adequada. Já as organizações estão dispostas a investir nas recompensas aos trabalhadores, desde que possam receber contribuições à altura de seus objetivos.

O termo remuneração total, empregado pelo autor supracitado, é composto por três componentes distintos: 1. O principal deles é a remuneração básica, que se configura como o pagamento do salário fixo e pré-estabelecido entre as partes, que pode ser mensal ou por horas trabalhadas; 2. Os incentivos salariais são aqueles empregados para remunerar trabalhadores que obtiveram bom desempenho, podendo ser exemplificados por bônus, participação em resultados etc.; 3. Os benefícios (remuneração indireta) fecham esse composto, que podem ser concedidos

através de programas distintos estabelecidos pela organização, por exemplo, seguro de vida, seguro-saúde, refeições, etc.

Bohlander e Snell (2015) concordam com essa definição, porém, agrupam as duas primeiras categorias (remuneração básica e incentivos, chamando-as de remuneração direta), mantêm a terceira categoria de benefícios e agregam um novo composto que chamam de recompensa não financeira, que pode ser composta por programas de reconhecimento, atividades gratificantes, flexibilidade de horário e ambiente de trabalho para auxiliar as necessidades do trabalhador etc.

Os mesmos autores afirmam que, em algumas empresas, o custo pela remuneração dos trabalhadores pode chegar a 60% de suas despesas (podendo aumentar se a organização for de serviços). Dessa forma, uma gestão estratégica desse subsistema da gestão de pessoas deve garantir que essas despesas sejam mantidas baixas, ao mesmo tempo que não influencie negativamente no desempenho e na motivação dos trabalhadores, em suma, garantindo uma vantagem competitiva.

A formulação de um plano de remuneração deve ser cuidadosamente realizada pelos setores competentes, uma vez que esse plano deve estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização. O estabelecimento de um programa formal e padronizado de remuneração pode, se bem realizado, motivar os trabalhadores a alcançar os objetivos propostos pela organização e se desenvolver em conjunto com ela. Se mal realizado, pode causar sentimento de injustiça e incerteza entre aqueles que não compreendem seus critérios ou não vêm aplicabilidade na realidade prática.

Chiavenato (2010) aponta nove critérios básicos na construção de um plano de remuneração. São eles:

a) Equilíbrio interno versus equilíbrio externo: no fator interno, a remuneração deve seguir uma justiça distributiva, na qual o trabalhador percebe que está sendo pago de forma equitativa em relação aos seus colegas que desempenham trabalho parecido. Já o fator externo deve seguir um modelo de mercado que tem remuneração fixada para cargos similares em outras organizações do mesmo ramo. O alcance dessas duas metas tende a deixar as pessoas mais satisfeitas.

b) Remuneração fixa ou variável: a organização pode escolher remunerar seus trabalhadores por meio de salários mensais ou por critérios preestabelecidos de acordo com os lucros. As duas formas podem ser utilizadas, porém, se construídas de forma clara e com possibilidade de verificação por parte dos trabalhadores.

c) Desempenho ou tempo de casa. A remuneração pode ser contingencial a um fator ou aos outros, dependendo da cultura estabelecida pela empresa e os objetivos da mesma.

d) Remuneração do cargo ou da pessoa. Podem ser definidos de acordo com o cargo ocupado ou com a atividade desempenhada. Uma vez que a pessoa consegue realizar mais tarefas com sucesso é recompensada. As duas opções podem ter efeitos negativos e positivos, avaliados de acordo com as características da organização.

e) Igualitarismo ou elitismo: o plano pode agregar o maior número de pessoas sob o mesmo sistema (igualitarismo) ou sistemas diferentes, de acordo com os níveis hierárquicos (elitismo).

f) Remuneração abaixo do mercado ou acima: tal decisão poderá afetar a satisfação e motivação dos trabalhadores, porém, devem ser estudadas de acordo com o contexto (tamanho da cidade e da organização) e dos objetivos da organização (metas de diminuição de rotatividade e retenção de talentos).

g) Prêmios monetários ou não-monetários: o primeiro reforça o alcance de metas individuais e o segundo, o comprometimento com a organização. Os monetários normalmente são utilizados em cenários voláteis e de pouca segurança no emprego; os não monetários são intangíveis e envolvem outros fatores da motivação do indivíduo.

h) Remuneração aberta ou confidencial: as decisões sobre a remuneração podem ser abertas aos trabalhadores ou não. A primeira envolve maior esforço na transparência das decisões e tende a promover confiança e comprometimento, em culturas igualitárias; já a segunda demanda maior esforço para manter a confidencialidade e as pessoas tendem a se sentir mais sub-recompensadas do que na realidade são.

i) Centralização ou descentralização das decisões salariais: as decisões podem ser centralizadas num setor da organização ou podem ser transferidas para as gerências locais.

A organização e a construção de um plano de cargos, salários e carreira justifica-se, também, se refletirmos à luz do conceito de justiça organizacional. Rego (2003) afirma que esse é um dos casos que o senso comum e a ciência confirmam em relação às concepções da vida social. A mesma justiça que satisfaz o cidadão no dia a dia tende a garantir maior comprometimento e empenho dos trabalhadores em âmbito organizacional.

Goleman (1993 *apud* REGO, 2003) afirma que “pessoas empenhadas” seriam “cidadãos modelos” de uma organização, assim, esses trabalhadores transmitem uma entrega emocional que afeta outros a seu redor. Em adição, afirma que quanto maior o sentimento de apoio sentido pelos trabalhadores, maior será a confiança, o apego e a lealdade. A relação inversa também é considerada verdadeira, uma vez que, quanto menos apoiados e menor o sentimento de justiça entre trabalhadores e organização, menor será sua entrega.

Rego *et al.* (2002) afirmam que é consistente a afirmação de que as pessoas justamente tratadas pela sua organização e por seus superiores e gestores são mais comprometidas na vida organizacional, manifestam menor intenção de deixar a empresa, adotam com mais frequência comportamentos de cidadania organizacional, sentem-se mais satisfeitas no trabalho, sentem mais confiança na organização e naqueles responsáveis por geri-las, retraem-se na prática de atos retaliatórios, apresentam índices muito baixos de absenteísmo e expressam níveis superiores de desempenho individual.

PLANEJAMENTO DE EXECUÇÃO

A organização, atualmente, estabelece seu plano de remuneração a partir de acordos individuais com cada trabalhador que ingressa na empresa, havendo discordância entre valores de funções semelhantes e pagamento de ajuda de custo que complementam os salários dos trabalhadores, o que gera conflito entre os trabalhadores e consequências em seus desempenhos na organização. Mais que isso, as informações são tratadas de forma confidencial e, portanto, não transparente com os trabalhadores.

Tal planejamento de cargos, salários e carreira poderá ter modificações a partir da construção da análise e desenho de cargos aprovada pela organização, uma vez que novos cargos podem ser criados ou, até mesmo, excluídos. É necessário, para o início do processo e estabelecimento de um padrão de remuneração para cargos semelhantes dentro da organização, que a remuneração mais alta seja tomada como base para as restantes.

Tendo em vista o artigo 7 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), título II: dos direitos e garantias fundamentais e capítulo II: dos direitos sociais, é direito do trabalhador e dever dos empregadores nas áreas urbanas e rurais a aplicação do princípio da irredutibilidade salarial, o qual veta, salvo se disposto em convenção ou acordo coletivo, a diminuição do salário do trabalhador.

Sendo assim, a forma de adequação e padronização dos salários em relação aos cargos semelhantes seria o estabelecimento de padrão a partir do maior salário pago para o cargo.

Segue uma proposta de construção (Tabela 1):

Tabela 1. Proposta de revisão na remuneração dos trabalhadores

CARGO	ADMISSÃO	SALÁRIO ATUAL	SALÁRIO ATUALIZADO
Aux. Administrativo (0137)	03/2013	R\$ 1.575,54	R\$ 1.575,54
	06/2013	R\$ 1.147,15	
	10/2013	R\$ 1.533,14	
	07/2010	R\$ 1.147,15	
Aux. Escritório (0111)	01/2003	R\$ 2.107,53	R\$ 2.107,53
	01/2013	R\$ 1.147,15	
	10/2015	R\$ 1.200,00	
	04/2014	R\$ 1.305,70	
Faxineira (0105)	02/2014	R\$ 1.009,00	R\$ 1.009,00
Técnico em Telefonia (0149)	02/2015	R\$ 2.115,20	R\$ 2.115,20
Auxiliar Técnico em Telecomunicações (0133)	04/2005	R\$ 1.674,98	R\$ 1.674,98
	01/2003	R\$ 1.311,22	
	11/2007	R\$ 1.298,77	
Técnico em Telecomunicações (0152)	04/2014	R\$ 2.168,12	R\$ 3.273,85
	04/2006	R\$ 2.136,24	
	Inacessível	R\$ 3.273,85	
	Inacessível	R\$ 2.150,00	
Técnico em Eletrônica	10/2003	R\$ 3.204,36	R\$ 3.204,36
Cobrança	Inacessível	R\$ 2.942,00	R\$ 2.942,00
Vendedor (0115)	01/2006	R\$ 1.147,00	R\$ 1.500,00
	Inacessível	R\$ 1.500,00	
	Inacessível	R\$ 1.229,16	
INVESTIMENTO		R\$ 8.299,08	

Fonte: *in loco*

Para França (2012), o objetivo do planejamento e execução de um sistema de remuneração padronizado pode ser descrito para o trabalhador como uma forma de permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando a ganhos cada vez

maiores; já para as organizações, o sistema deve comprometer os trabalhadores com os objetivos da organização, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamento.

Assim, a estruturação desse processo não deve ser realizada de forma distante dos trabalhadores, aqueles diretamente atingidos por qualquer implementação. A estruturação desse plano deve ser amplamente estudada e debatida para que finde num processo sistemático, que satisfaça a necessidade de sobrevivência de todos, seja justa, assim como os motive a auxiliar a organização no alcance de suas metas e objetivos.

PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHADOR

Segundo Chiavenato (2010), a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser utilizada como um indicador das experiências humanas em seu ambiente de trabalho e o grau de satisfação das pessoas no desempenho de suas atividades. Para o autor, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente por fatores que compõem a categoria QVT.

A expressão QVT foi introduzida de forma pública por Louis Davis, professor da Universidade de Los Angeles, no seu estudo ampliado de delineamento de cargos, para o qual o termo refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no exercício de suas atividades laborais (CAVASSANI *et al.*, 2006; CHIAVENATO, 2010). A expressão surge num cenário de crescente movimentação social, científica e empresarial de busca pela minimização dos efeitos negativos do trabalho sob a saúde e bem-estar do ser humano que trabalha, durante as décadas de 50 e 60.

Cavassani *et al.* (2006) aponta que o movimento pela QVT, considerando um cenário norte americano, surge na década de 70, justamente por uma preocupação com a competitividade internacional que já mostrava força com sucesso gerencial e de técnicas de gestão aplicada pelos japoneses. A expectativa era de conciliação de interesses de empregadores e empregados através de práticas gerenciais com foco na redução de conflitos. Fernandes (1996) sugere que o interesse por programas de QVT no Brasil ocorre concomitantemente com a abertura de mercado e produtos gerada pela globalização. Huse e Cummings (1985 *apud* FERNANDES, 1996) atribuem a preocupação aumentada com a QVT ao maior nível de informação dos próprios trabalhadores e ao aumento de responsabilidades sociais das organizações.

Atualmente, as definições de qualidade de vida podem envolver aspectos físicos, psicológicos e ambientais. Para Chiavenato (2010), QVT trata de um construto que engloba vários fatores, sendo eles: 1. Satisfação com o trabalho executado; 2. Possibilidades de futuro na organização; 3. Reconhecimento dos resultados alcançados; 4. Salário percebido; 5. Benefícios auferidos; 6. Relacionamento humano dentro da equipe e da organização; 7. Ambiente psicológico e físico do trabalho; 8. Liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e 9. As possibilidades de

estar engajado e de participar ativamente do trabalho.

Ainda segundo o autor:

A qualidade de vida no trabalho envolve aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade de mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 488)

Segundo Descanio e Lunardelli (2007), a QVT surge com a intenção de humanização do trabalho. Essa abordagem pretende incorporar algumas preferências humanas na gestão de sistemas organizacionais, com objetivo de torná-los mais satisfatórios ao indivíduo e contribuir para a qualidade de vida em geral. Ainda segundo os autores, a QVT busca o equilíbrio entre trabalho e lazer, proporcionando bem-estar ao trabalhador em todos os ambientes que frequenta.

Fernandes (1996) apresenta a QVT como uma tecnologia de gestão dinâmica, devido às mudanças constantes nas organizações e nos indivíduos. Aponta para esforços no sentido de aprimorar ou humanizar a situação de trabalho dos indivíduos, instruídos por soluções mais adequadas que visem a reformulação do desenho dos cargos, tornando-os mais produtivos para a organização e mais satisfatórios para aqueles que executam as funções, atentando-se, igualmente, para fatores físicos, sociológicos e psicológicos.

Para Walton (1999 *apud* VASCONCELOS, 2001), a expressão “qualidade de vida no trabalho” era utilizada, sob sua visão, como uma forma de descrever certos valores ambientais e humanos, deixados de lado pela sociedade industrial em benefício do desenvolvimento tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. O autor organizou oito categorias conceituais que incluíam critérios da qualidade de vida: 1. Compensação justa e adequada; 2. Condições de trabalho; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; 4. Oportunidades de crescimento e segurança; 5. Integração social na organização; 6. Constitucionalismo; 7. Trabalho e espaço total da vida e 8. Relevância social do trabalho na vida.

Descanio e Lunardelli (2007) realizam um esforço na análise dos fatores de qualidade de vida propostos por Walton (*apud* FERNANDES, 1996) que alguns deles podem ser especialmente problemáticos em organizações familiares. A compensação justa e adequada é problematizada, afirmando-se que nem sempre a equidade interna e a externa podem ser alcançadas, uma vez que a profissionalização é deficitária, descartando as relações pessoais em detrimento da valorização do desempenho, alinhado à questão sucessória.

No fator “uso de desenvolvimento de capacidades”, há preocupação com o aproveitamento do potencial dos trabalhadores, uma vez que os cargos de direção são prioritariamente dos membros da família. O fator “oportunidade de crescimento e segurança” sofre pelos mesmos motivos citados anteriormente, porém, se for

observada, na seção dos cargos de alta gerência, que o novo ocupante (mesmo que membro da família) apresenta as capacidades e habilidades necessárias para ocupar o cargo, o sentimento dos trabalhadores de impossibilidade de crescimento tende a diminuir.

Na integração social da organização, a empresa familiar pode atingir níveis satisfatórios se priorizar a QVT e a saúde do trabalhador, colocando como objetivo secundário o lucro. Os fatores “constitucionalismo e trabalho” e “espaço total de vida e relevância social do trabalho na vida” são objetivos possíveis de serem alcançados na empresa familiar, com as mesmas dificuldades de outras categorias de organização.

Finalmente, os esforços para a promoção de qualidade de vida no trabalho apresentam pontos problemáticos quando estudados em empresas familiares, porém, se planejados de modo estratégico e considerando essas dificuldades, podem encontrar soluções que as superem.

Além dos fatores citados até aqui, outro fator utilizado como forma de melhoria contínua da QVT são investimentos realizados pelas organizações com Programas de Promoção à Saúde do Trabalhador (PPST). Segundo Silva (2014), o início da preocupação com a saúde do trabalhador se dá ainda na Revolução Industrial, com a compreensão da insustentabilidade da relação homem *versus* trabalho que estava posta e, pela primeira vez, o médico é inserido nas organizações. Com a intensificação de pesquisas sobre QVT, surge a “Saúde Ocupacional”, que se embasava em olhares multi e interdisciplinar.

A preocupação se deu, primeiramente, sobre as doenças cardíacas, distúrbios mentais, câncer, estresse e outras doenças com objetivo de melhora do estilo de vida dos trabalhadores. Segundo essa linha de pensamento, a “Saúde do Trabalhador” é o processo no qual o trabalhador passa a ter consciência e compreensão plena da realidade e dos processos em que está inserido. Assim, são inseridos temas como estresse ocupacional, gestão inclusiva de minorias, responsabilidade social, assédio moral, sofrimento psíquico, lesões por esforço repetitivo e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (SILVA, 2014).

A importância da temática foi referendada por políticas nacionais estruturadas pelo Governo Federal que incentivavam a disseminação dessas práticas através de programas que devem ser desempenhados pelas organizações e pelo próprio Estado com objetivo da melhora da saúde e qualidade de vida do trabalhador.

A Política Nacional de Promoção à Saúde (PNPS), que busca incentivar alimentação saudável e redução da obesidade e conscientizar sobre os perigos do uso abusivo de álcool e outras drogas, é um exemplo (BRASIL, 2010). Especificamente no universo do trabalho, foi criada a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST) que visa à promoção de saúde, qualidade de vida no trabalho e prevenção de acidentes e danos adquiridos no exercício de uma função, por meio da eliminação ou redução de riscos no ambiente de trabalho (BRASIL, 2011).

PLANEJAMENTO DE EXECUÇÃO

Segundo França (2012), algumas ferramentas podem ser utilizadas para a coleta de dados na estruturação de programas de QVT, saúde e segurança, entre elas: 1. Levantamento específico de importância da satisfação com base em indicadores predeterminados; 2. Diagnóstico de clima organizacional; 3. Grupos de trabalho, autogestão e comissões de qualidade de vida; 4. Relatórios médicos, incidentes críticos e outros sinais de avaliação de estresse e insatisfação; 5. Mapeamento de perfil sociofamiliar e benefícios esperados; 6. Pesquisa de opinião junto à comunidade; 7. Exigências legais, entre outros.

A estruturação de programas específicos que visem à melhoria de alguns fatores da QVT, a promoção de saúde ou a promoção de segurança no trabalho podem ser levantados a partir de pesquisa junto aos trabalhadores, observação de contexto atual da organização ou ainda em concordância com programas do governo. Práticas que podem ser aplicadas na organização são o levantamento de informações a partir de pesquisa de clima organizacional e a realização de campanhas de conscientização para prevenção de doenças como LER, DORT, *Burnout* e outras doenças relacionadas ao trabalho. Como a organização possui refeitório próprio, com nutricionista, podem ser feitas campanhas para melhora de hábitos de alimentação e prática de exercício. Por fim, mas não menos importante, a realização de processos justos e transparentes para cumprimento dos fatores mencionados no subitem anterior é necessária.

Finalmente, a aplicação desses programas tem como consequência secundária, mas não menos importante, a economia de recursos para organização, uma vez que resulta em trabalhadores mais motivados e que melhor desempenham suas funções. A prevenção de acidentes, por exemplo, economiza recursos, como afastamentos ou indenizações a serem pagas e, ainda, na retenção de trabalhadores mais saudáveis que poderão ter menos ausência por doenças ou afastamentos.

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS – ESCOLA DE LÍDERES

Segundo Robbins (2005), é fruto de uma boa administração a ordem e a consistência numa organização, o que ocorre por meio da elaboração de planos formais. A liderança, nesse sentido, refere-se ao enfrentamento de mudanças e os líderes são aqueles que estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão de futuro e, posteriormente, engajaram as pessoas transmitindo e comunicando a visão e as inspirações para superar obstáculos.

Já para Gil (2009), a liderança é uma forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. Segundo o autor, os gestores precisam, permanentemente, atuar como líderes.

Marques (2012) também contribui para a tentativa de definição desse conceito quando afirma que liderança é uma gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que atinjam os objetivos propostos por uma organização, de forma ética

e positiva, para que os trabalhadores contribuam com entusiasmo nesse percurso, sendo na empresa ou na comunidade da qual fazem parte.

Ainda segundo o autor, o papel da liderança se mostra vital quando se busca alcance de metas e o desenvolvimento de estratégias para atingir tais objetivos com sucesso. Porém, as pessoas são diferentes em diversos aspectos (emocional, cultural, psicológico etc.) e, exatamente por isso, diferentes tipos de líderes podem ser encontrados.

Robbins (2005) aponta alguns tipos de liderança e suas características em relação aos processos e à gerência de seus subordinados:

a) Autocrática: líder exerce elevado poder sobre os trabalhadores. Há pouca possibilidade de apresentação de sugestões de qualquer âmbito. Mostra-se deficiente na avaliação dos seus subordinados, mas tem eficácia em trabalhos de rotina e pouca exigência de qualificação. Resulta em forte tensão no grupo, frustração e agressividade na ausência do líder. Quando presentes, os funcionários tendem a desempenhar suas atividades normalmente, porém, na sua ausência, tendem a deixar de produzir. Ganha em quantidade de trabalho produzido, mas perde no relacionamento e na qualidade.

b) Democrático/Participativo: convida a participação de outros membros no processo de tomada de decisão. Esse tipo de liderança determina as técnicas de execução de tarefas e sua divisão, permitindo que os membros escolham seus companheiros, sempre sugerindo alternativas para o grupo. Avalia objetivamente a situação específica, tendendo a aumentar a satisfação dos funcionários e a capacidade de todos. Há sentimento de controle do próprio destino e os trabalhadores tendem a ser motivados, pois entendem o sentido da tarefa para além da remuneração financeira. Na ausência do líder, os liderados tendem a continuar produzindo normalmente e qualquer um pode assumir a liderança, se necessário. Perde em quantidade, mas ganha em qualidade.

c) Transacional: autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização, parte da premissa que os funcionários concordam em obedecer completamente o líder, assim, o líder pode punir aquele que não corresponde aos padrões esperados. Tende a tomar ações corretivas, mas pouco faz para reforçar trabalhos bons. Se concentram na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário.

d) Transformacional: líder que inspira a equipe com uma visão partilhada de futuro. São sujeitos visíveis e se comunicam bastante. Pode ter uma abordagem mais lenta de evolução dos processos, mas tende a ter resultados melhores. Adequado quando há necessidade de trabalho em equipe e qualidade se sobrepondo à velocidade. Tentativa de aumentar a sensibilidade dos seguidores para o que é correto e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas. Tem as seguintes características: influência idealizada (modelo para os seguidores); motivação inspiradora (expressa a importância dos objetivos, comunica nível de expectativas e proporciona significado e desafios); estímulo intelectual (desafiam ideias dos seguidores e valores para solução de tarefas); consideração individualizada (passam mais tempo ensinando e treinando individualmente).

e) *Laissez-Faire*: liderança mínima que deixa os funcionários prosseguirem normalmente. A divisão de tarefas, escolha de companheiros e execução da tarefa fica por conta dos funcionários, que controlam o resultado e informam a equipe. Eficaz em equipes muito experientes e com iniciativa. Perde em qualidade e quantidade.

A liderança se diferencia, em muitos níveis, do tradicional chefe, aquele que se encarrega do cumprimento de uma atividade ou tarefa e que, para isso, comanda um grupo de pessoas com autoridade e exigência de obediência. As competências de um líder são mais complexas que as apresentadas anteriormente; ele deve estar presente em todos os momentos do processo que gerencia, assim tem a visão do todo e do que precisa ser melhorado. A confiança e o respeito que essa figura tem de seus liderados também é um ponto importante para a garantia de um processo de liderança adequado, e, por fim, mas não menos importante, a habilidade de adequar-se a diferentes situações que podem impedir o fluxo de trabalho (MARQUES, 2012).

A perda da confiança em um líder pode ocasionar queda de desempenho considerável numa equipe de trabalho. Quando a relação de confiança é positiva, os trabalhadores ficam mais dispostos à agressividade em suas ações comerciais, em prol da organização, pois sabem que seus direitos e interesses não serão prejudicados. A honestidade e a consistência desse profissional garantem o empenho e a entrega dos trabalhadores pelos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2005).

Deve-se apenas atentar para que as relações não sejam embasadas na confiança por intimidação, aquela que se baseia no medo de represálias e as ações tomadas pelos trabalhadores são feitas por medo das consequências e, não necessariamente, pela concordância com a avaliação do líder. A forma mais comum de confiança é aquela baseada no conhecimento, que se sustenta num histórico de interações passadas nas quais as decisões de um líder foram as mais adequadas pelo seu nível de conhecimento do processo. Já o nível de confiança mais alto é aquele que se dá pela identificação, em que há uma conexão emocional entre as partes, que entendem as intenções uma da outra e concordam com as suas vontades e desejos (ROBBINS, 2005). Entretanto, qualquer nível de confiança pode ser quebrado, independentemente do tempo de convivência e grau de identificação das partes, caso as ações do líder deixem de ser consistentes e transparentes para com aqueles que executam seus comandos.

O papel do líder com as equipes de trabalho passou por mudanças drásticas nos últimos anos, como já foi dito. O papel do chefe foi substituído em organizações que prezam pela melhora contínua de suas equipes; a liderança passa a ter um caráter facilitador e não mais controlador dos processos. Dessa forma, as novas funções do líder passam a ser em níveis relacionais e, menos frequentemente, operacionais.

Robbins (2005) afirma que os líderes de equipe são elementos de ligação com os componentes externos, sejam eles outras equipes internas, clientes ou fornecedores, assegurando os recursos necessários, esclarecendo expectativas e recolhimento de informações externas e as compartilhando com a equipe. Outra função é a solução de problemas, sua contribuição será no aprofundamento do problema e na mediação para que as pessoas falem sobre ele, buscando soluções que ajudem a equipe. Os líderes devem administrar conflitos que surgem em diversas instâncias, compreendendo a

situação e minimizando os aspectos destrutivos em sua equipe. Finalmente, os líderes são treinadores, definindo os papéis e expectativas: ensinam, apoiam, torcem e fazem o necessário para ajudar sua equipe e melhorar seu desempenho.

Observando as diferentes definições, o conceito de liderança é bastante complexo e amplo (ROBBINS, 2005; GIL, 2009; MARQUES, 2012). Distintas conceituações e diferentes abordagens foram descritas ao longo do tempo com o objetivo de identificar diferentes tipos de lideranças, sob o embasamento de diferentes referenciais teóricos e quais são seus efeitos no desempenho e na atitude de seus trabalhadores. É pertinente dizer que este conceito continua sendo estudado e novas informações sobre a temática são, constantemente, divulgadas pela comunidade científica. Assim, seu estudo deve ser constante e atualizado para que problemas de estagnação em referenciais desatualizados ou mesmo leigos não sejam tomados como verdades absolutas.

PLANEJAMENTO DE EXECUÇÃO

A partir do que foi apresentado até aqui, fica claro que uma gestão participativa, transparente, consistente e baseada na confiança é essencial para garantir o sucesso das equipes e da organização. É igualmente nítido que a falta de sistemática na liderança e a tomada de atitude inconsistente terão o mesmo nível de reflexão sobre o desempenho das pessoas. Isso as tornará desmotivadas para a realização do trabalho e até frustradas em relação às atitudes tomadas.

As formas de liderança têm o poder de influenciar todos os subitens desse projeto, positiva ou negativamente. Dessa forma, e tendo em vista o contexto atual da empresa Fonemaster, na qual seus líderes são escolhidos de acordo com sucessões familiares ou relacionamentos de trabalhos anteriores, o trabalho de formação dessas lideranças para que sejam reconhecidas como tais é necessário.

Para isso, num primeiro momento, propõe-se a construção de treinamentos específicos para as figuras já colocadas como lideranças na organização para trabalho de habilidades e capacidades necessárias (descritas no item anterior), assim como, conhecimento de processos de comunicação, motivação, gestão de processos e o que mais se mostrar necessário nas ANT realizadas pelo setor de Gestão de Pessoas.

Posterior a esse processo, mostra-se necessária a formação de lideranças intermediárias na organização. Tendo em vista que os processos e as hierarquias estão hoje centralizados nas figuras dos donos da empresa, a formação de líderes de setores poderá contribuir para a melhoria na organização dos fluxos e ainda mostrar aos trabalhadores as possibilidades de crescimento e carreira na empresa. Tal sentimento hoje se mostra inexistente pela dificuldade de mobilidade dos trabalhadores na empresa.

Para os dois tipos de formação de lideranças, busca-se a formação de líderes democráticos e que garantam participação dos trabalhadores na tomada de decisões que envolvam o seu setor e mudanças que alterarão diretamente a sua vivência na organização. Esse objetivo se justifica pela fundamentação apresentada no item

anterior sobre as possibilidades que podem ser alcançadas com esse tipo de liderança a nível de desempenho, comprometimento e engajamento dos trabalhadores e gestores no alcance de objetivos organizacionais.

A formação de liderança não tem como objetivo substituir as lideranças hoje instauradas na organização, mas sim a profissionalização da gestão dos setores com possibilidade de acompanhamento sistemático e próximo dos diretores e gestores atuais por meio de reuniões de planejamento estratégico de setor e acompanhamento de cumprimento de metas e avaliações de desempenho.

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A retenção de trabalhadores talentosos, como já dito em diversos momentos deste projeto, é uma das peças-chave para o alcance das metas e objetivos de uma organização. Vimos também que o ambiente e as condições de trabalho existentes em uma empresa podem ser fatores diferenciadores na escolha do trabalhador de não as deixar, mesmo que receba melhores propostas.

Inúmeros fatores estão envolvidos nesse clima que a organização apresenta, muitos deles mensuráveis e outros bastante subjetivos. Geri-los não é uma tarefa fácil, mas para possibilitar essa tarefa é necessário compreendê-los profundamente.

Segundo Hernandez e Melo (2003), a definição de clima organizacional é bastante complexa, envolvendo três áreas de mensuração: macro (fatores externos à empresa e que agem sobre ela e sobre cada um de seus membros), micro (sistemas próprios de empresa) e individual (experiências de cada trabalhador). Tais níveis determinariam o modo pelo qual a empresa seria percebida. Em suma, o clima pode ser entendido como externo aos indivíduos e diverso das suas percepções, de observadores externos e de medidas objetivas.

Já segundo Coda (1993 *apud* BISPO, 2006), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como: políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Chiavenato (2003) afirma que clima organizacional envolveria uma visão mais flexível e abrangente da influência ambiental sobre a motivação. É uma qualidade ou propriedade do ambiente de uma empresa que pode ser percebida pelos membros que a compõem e influenciam diretamente o seu comportamento; refere-se ao ambiente interno.

O conhecimento desse clima pode proporcionar uma visão do estado da organização e de suas relações com outros fatores organizacionais e individuais, possibilitando ajustar necessidades entre essas duas dimensões, facilitando o alcance de metas. Mais que isso, o clima tem impactos nos processos de comunicação, tomada de decisões, solução de problemas, manejo de conflitos, atitudes e motivação, satisfação para o trabalho (SILVA, 1994 *apud* HERNANDEZ; MELO, 2003). Dessa forma, modificar ou alterar elementos desse clima pode implicar em mudanças

significativas no desempenho, inovação e aproveitamento das pessoas na execução de suas tarefas.

Segundo Bispo (2006), os clientes, a empresa e os trabalhadores podem ser beneficiados com um clima organizacional favorável, assim como a relação inversa é verdadeira. O autor organiza um quadro (Quadro 1) que auxilia a visualização dos efeitos do clima organizacional e dos diversos fatores.

Quadro 1. Resultados proporcionados pelos recursos humanos em diversos níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Uma forma segura de averiguar objetivamente, isenta de comprometimentos com a situação atual, já mencionada neste projeto, é a Pesquisa de Clima Organizacional. Trata-se de uma ferramenta de Gestão de Pessoas para avaliar e diagnosticar processos e percepções dos trabalhadores da organização, a fim de construir de forma acertada programas de melhoria de qualidade, aumento de produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006).

Não podemos, entretanto, considerar clima organizacional sem lembrarmos da cultura organizacional, conceitos que, por vezes, aparecem confusos na literatura. Vásquez (1996 *apud* HERNANDEZ; MELO, 2003) afirma que a cultura seria um construto de maior profundidade de alcance que o clima. Este, como uma ciência integrada da conduta organizacional, possibilita interpretações e intervenções. Ainda

segundo o autor, o clima e a cultura têm uma relação independente de determinação um sobre o outro, ou seja, o clima informa sobre a cultura organizacional.

Dessa forma, a gestão do clima organizacional de uma empresa está diretamente ligada a seu sucesso ou insucesso. Logo, deve ser preocupação de fundadores, diretores e gestores a investigação dos fatores que a compõem e o diagnóstico que essas informações fornecem para que as intervenções em treinamentos, mudanças de políticas, estrutura de reuniões e processos possam ser adequadamente planejados para atingir as mudanças organizacionais propostas para a melhoria de desempenho e satisfação que uma empresa apresenta.

Fazendo menção ao item anterior e complementando a justificativa da necessidade de gestão deste clima organizacional, Schein (2009) sugere que líderes têm a capacidade de fixar e transmitir a cultura organizacional. Seis fatores são apontados pelo autor pelos quais essas personagens garantem a fixação da vida diária nas organizações: mediante aquilo a que se atentam e remuneram, nas formas que alocam recursos, na modelagem de papel, no modo como lidam com incidentes críticos e nos critérios que usam para recrutamento, seleção, promoção e demissão. Os líderes, ainda segundo o autor, comunicam explícita e implicitamente as suposições que realmente assumem, assim, conflitos e inconsistências são comunicados também e tornam-se parte da cultura ou base para as subculturas e contraculturas.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Somos avaliados de forma constante em nossas vidas. Assim como avaliamos tudo que ocorre ao nosso redor; nas organizações não seria diferente. Com a modernização dos processos que modificaram o mercado, não há mais tempo para manter um desempenho abaixo da média. Nesse cenário, o desempenho humano precisa ser de alto nível se a organização quiser se manter competitiva e atuante no mundo globalizado.

Para Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho é uma verificação sistemática do desempenho de cada pessoa, em relação às atividades que desenvolve, as metas e os resultados que devem ser alcançados, as competências que ela oferece e o seu potencial de desenvolvimento. As avaliações diferenciam-se de organização para organização, mas, em seu cerne, são um processo dinâmico que envolve avaliados e gerentes em seus relacionamentos.

Segundo França (2012), a avaliação de desempenho, nas organizações atuais, tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos trabalhadores, com meta de promover crescimento pessoal e profissional, assim como melhorar desempenho. A autora aponta que quando a avaliação é realizada positivamente, há muitos benefícios e beneficiários. Para ela, “o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho” (FRANÇA, 2012, p. 116).

O desempenho humano nas organizações é contingencial, varia de pessoa para pessoa, de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam de forma substancial (CHIAVENATO, 2010). Ainda para o autor,

o valor das recompensas e sua percepção determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar.

A avaliação de desempenho fornece aos departamentos de Gestão de Pessoas informações que podem ser determinantes na tomada de decisões administrativas, tais como: nível de salário e bonificações, promoções e demissões, necessidade de treinamentos, planejamento de carreira. A devolutiva da avaliação para o trabalhador tem como objetivo, também, proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo dos seus resultados, tendo relação direta com a motivação (FRANÇA, 2012; ROBBINS, 2005).

As razões apontadas por Chiavenato (2010) pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar seus trabalhadores são: 1. Recompensas, justificava de aumentos, promoções ou demissões (mérito); 2. Retroação, revela conhecimento a respeito de como as pessoas percebem o desempenho, atitudes e competências de um determinado trabalhador; 3. Desenvolvimento, permite que o trabalhador saiba seus pontos fortes e frágeis; 4. Relacionamento, permite que o trabalhador melhore seu relacionamento com as pessoas a seu redor.

Para França (2012), a avaliação pode recolher os seguintes dados: 1. Produção, informações objetivas sobre volumes de vendas, unidades produzidas e lucros; 2. Pessoais, dados relativos ao trabalhador, como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas etc.; 3. Administração por objetivos, se o trabalhador atingiu suas metas previamente traçadas; 4. Mediações subjetivas, relacionadas ao comportamento, iniciativa, liderança, atitude etc. Além disso, a autora aponta que a avaliação transmite ao trabalhador: 1. Sensação de verdadeira segurança; 2. Resposta efetiva, em sentir-se adequadamente posicionado; 3. Sentido da importância da própria atividade em relação à empresa.

Essa ferramenta, quando produzida, avaliada e com *feedback* adequado, pode produzir mudanças ou facilitar processos que visam a melhora no desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, aumento de produtividade e lucro para as organizações. Alguns fatores que podem ser elencados como benefícios para a organização são: alinhamento entre objetivos individuais (trabalhador) e estratégicos (organização); melhoria na comunicação entre gestores e geridos; clareza de expectativas e critérios de avaliação (o trabalhador sabe no que será e está sendo avaliado, assim tem chances de melhorar aquilo que pode não estar atendendo às expectativas); subsídios para salários, movimentações de carreiras e seleção; identificação de necessidades de treinamentos e desenvolvimento de pessoas; reforço de competências estratégicas para a empresa; melhora dos processos de trabalho (FRANÇA, 2010).

Finalmente, Chiavenato (2010) ressalta pontos fracos desse processo que podem afetar negativamente o comportamento dos trabalhadores. Para o autor, isso ocorre quando as pessoas percebem esse instrumento/processo como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho anterior; quando percebem que o foco do processo é o preenchimento de formulários em detrimento da avaliação crítica e objetiva do seu desempenho; quando o processo é percebido como tendencioso

ou injusto; quando há problemas na transmissão dos resultados e o avaliado não os aceita; ou, ainda, quando a avaliação envolve fatores que não conduziram a melhorias ou agregariam valor nenhum à pessoa avaliada ou à organização.

FORMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O tipo de avaliação que será utilizada para cada organização depende muito de seus objetivos, mais que isso, todas as técnicas descritas, atualmente, apresentam pontos positivos e negativos que reforçam ou desaconselham sua utilização. Assim como pode-se ver no item Recrutamento e Seleção de Pessoas, a garantia de verificação de todos os itens elencados pela organização ou seus gestores, de forma eficiente, pode repousar na utilização de mais de um método que será aqui descrito.

Chiavenato (2010) e Robbins (2005) concordam com a descrição daqueles que podem ser responsáveis pela avaliação de desempenho, entre eles:

a) Gerente/Supervisor, a figura que mais comumente é escolhida nas organizações para avaliar a sua “linha de produção”. Esse tipo de avaliação, por vezes, pode ser inadequada quando o supervisor não se sente qualificado para tal ou para empresas nas quais os gestores atuam de forma distante de seus trabalhadores, podendo avaliá-los de forma incorreta. A escolha dessa forma de avaliar favorece ao gestor maior liberdade e flexibilidade para gerenciar seus subordinados imediatos. O trabalho do setor de Gestão de Pessoas na construção de critérios e ferramentas auxilia uma avaliação padronizada e fundamentada, já que detém tais conhecimentos.

b) Autoavaliação é outra forma que pode ser utilizada com objetivo de recolhimento de informações e até estabelecimento de metas pessoais. Sem o trabalhador, o maior interessado nesse processo, a sua participação pode favorecer a discussão sobre o desempenho. Entretanto, esse método pode sofrer com vieses condescendentes e superestimados, assim, a figura do gestor pode ser introduzida como um elemento guia e orientador.

c) Colegas são fonte de informação considerável para o processo de avaliação, uma vez que estão diretamente ligados às ações e fornecem diversas avaliações sobre uma mesma pessoa. Porém, essa avaliação corre o risco de ser contaminada por problemas de relacionamento interno ou relações de amizade; para minimizar essas influências, a combinação com outras técnicas é aconselhável.

d) Avaliação para cima é aquela que permite que o indivíduo ou a equipe avalie seu gestor, permitindo um intercâmbio de negociações e sugestões de novas abordagens de comunicação, liderança etc. Assim como no item anterior, essa avaliação pode ser contaminada por problemas de relacionamento ou medo de represálias, que podem ser minimizadas pelo anonimato.

e) Avaliação 360° é realizada de modo circular por todos aqueles que mantêm algum tipo de interação com o avaliado, podendo participar: o gerente, colegas, subordinados, cliente interno e externos, fornecedores e quem mais se aplicar ao cargo. Esse tipo de avaliação é bastante rico em informações e aponta o ajustamento do trabalhador para os diferentes tipos de atividade que deve desempenhar

(é bastante utilizada em programas de qualidade total). Entretanto, há o recebimento de muitas informações que devem ser adequadamente avaliadas e interpretadas a partir de critérios pré-estabelecidos, caso contrário pode fornecer resultados equivocados.

f) Outras formas de avaliações complementados por Chiavenato (2010) são as realizadas por comissões destinadas exclusivamente para esse fim. Trata-se de uma avaliação coletiva por pessoas direta ou indiretamente interessadas nos resultados. Sua maior desvantagem é a centralização do poder do julgamento. Essa comissão dificilmente influencia na melhora contínua dos trabalhadores. Outra avaliadora podem ser os órgãos de RH, também bastante comuns, mas que vêm sendo abandonados pelo seu caráter centralizador e de pouca participação dos gestores no desenvolvimento dos seus subordinados, se não realizada de forma correta.

Já os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho apresentados podem ser construídos por 1. Escalas gráficas; 2. Escalas forçadas; 3. Pesquisa de campo; 4. Avaliação de experiência; 5. Índices críticos; 6. Avaliação por resultados; 7. Avaliação por objetivos, entre outros (CHIAVENATO, 2010; FRANÇA, 2010).

PLANEJAMENTO DE EXECUÇÃO

Os métodos de utilização desse instrumento na empresa devem garantir o atendimento das necessidades elencadas pelos supervisores, assim como ser conduzido de forma que os trabalhadores recebam retorno da sua participação e do seu desempenho.

É importante ressaltar que as práticas descritas neste projeto de implementação não precisam ser aplicadas na ordem que foram aqui previstas, podendo haver mudanças de acordo com a necessidade da empresa. Todavia, a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho não deve ser aplicada no início das intervenções, uma vez que não estão claras para os trabalhadores suas funções específicas, as expectativas da organização em relação ao seu trabalho ou se está suprida a necessidade de treinamento e desenvolvimento das pessoas. O não cumprimento desses itens pode fornecer resultados inadequados da realidade da organização, de seus gestores e trabalhadores.

Assim, fica proposta a aplicação de escalas forçadas para que os trabalhadores respondam fichas, produzidas pelo setor de Gestão de Pessoas e pelos gestores dos distintos setores, de avaliação dos gerentes e dos subordinados (trabalhadores avaliam seus gestores e processos e gestor avalia seus trabalhadores).

Após a aplicação, tabulação e análise dos resultados, faz-se necessária uma apresentação coletiva aos setores da empresa, enquanto devolutiva do processo (sem que se identifique nenhum trabalhador específico) e devolutivas individuais entre trabalhador e seu gestor para esclarecimento de pontos atingidos, pontos a serem melhorados, esclarecimentos de metas e expectativas.

REFERÊNCIAS

ANNES, R. *Análise e Descrição de Cargos*. 2013. Disponível em <<https://pt.scribd.com/doc/26912408/Analise-de-descricao-de-cargos#scribd>>. Acesso em: 04 out. 2016.

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

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage, 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, art. 7, parágrafo VI. 1988.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância à Saúde. *Política Nacional de Promoção da Saúde*. 3. ed. Brasília, 2010.

BRASIL. *Decreto n. 7.602*, de 7 de novembro de 2011. Dispõe sobre a política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST. Alerta Legislação, boletim semanal, São Paulo, n. 45, nov. 2011. Legislação Federal e marginalia.

CAMPOS, D. C.; JUNIOR, E. G.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. (Org.). *Experiências de Formação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: Práticas em Gestão de Pessoas, Saúde do Trabalhador e Orientação Profissional*. Bauru: Joarte, 2014.

CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. *Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações*. Bauru: XIII SIMPEP, nov. 2006.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

DESCANIO, D.; LUNARDELLI, M. C. Saúde e qualidade de vida na empresa familiar. *Rpot*, v. 7, n. 1, p. 159-178, jan./jun. 2007.

DOSE, C. A.; FERREIRA, C. D.; REIS, D. C. J. *Integração do servidor público ao ambiente de trabalho*. 2008. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FERNANDES, E. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, R. R. *Avaliação de Necessidade de Treinamento: Proposição e Aplicação de um Modelo Teórico-Metodológico nos níveis macro e meso organizacionais*. 2009. 211 f. Tese (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

HERNANDEZ, J. A. E.; MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. *rPOT*, v. 3, n. 1, p. 11-26, jan./jun. 2003.

LODI, J. B. *A entrevista: teoria e prática*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARQUES, J. R. *Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 11. ed. São Paulo: Futura, 1999.

MENEZES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. *rPOT*, v. 3, n. 1, p. 27-60, jan./jun. 2003.

REGO, A.; CARVALHO, M. T.; LEITE, R.; FREIRE, C.; VIEIRA, A. Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *rPOT*, v. 2, n. 2, p. 113-142, jul./dez. 2002.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos. In: GOULART, I. B. (Org.). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SCHEN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, P. S. C. Programas de promoção da saúde do trabalhador e suas influências: uma revisão de literatura. *Revista eletrônica Gestão & Saúde*, v. 5, n. 2, p. 727-752, 2014.

SILVA, R. P.; SILVA, S. C. Recrutamento e Seleção de Pessoas. *Revista InterAtividade, Andradina*, v. 1, n. 1, p. 2-10, 1. sem. 2013.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014

SOBRE OS AUTORES

* Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, e membro do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de Pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

** Docente do curso de Psicologia, na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Bauru/SP e membro do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

ESTUDO DE CASO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL COM JOVENS PRÉ-VESTIBULARES: OS LIMITES DA ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Gustavo Engelmann Cunha*

Hugo Ferrari Cardoso**

INTRODUÇÃO

A orientação profissional é um processo que busca o desenvolvimento da escolha profissional e do conhecimento próprio do sujeito, tentando chegar a um acordo entre seus gostos e suas capacidades, em diferentes etapas da vida, mas levando em conta seu contexto social. Para isso, alguns aspectos são elencados como relevantes a serem trabalhados. O primeiro é o autoconhecimento, trabalhando gostos e interesses, além de expectativas e possíveis projetos de vida. O conhecimento das profissões e das possibilidades dentro dela também são trabalhadas na orientação profissional. Além desses aspectos, outro também trabalhado é a escolha em si e a perda de tudo aquilo abandonado em função dela (SUPER, 1968; LUCCHIARI, 1992).

O início da orientação profissional esteve ligado à eficiência industrial, no início do século XX. Frank Parsons é considerado o fundador da área, por apresentar um modelo de trabalho. Antes dele, encontravam-se textos relatando a necessidade de auxiliar na escolha profissional, no entanto, nenhum deles apresentou um método para tal. O autor acreditava em três aspectos para uma orientação vocacional. O primeiro era uma clara compreensão sobre si, suas capacidades e seus limites. O seguinte incluía conhecimentos para o sucesso e diferentes perspectivas no trabalho. Por fim, o resultante entre os grupos. Tal proposição foi benéfica para o desenvolvimento da área no decorrer dos anos (SPARTA, 2003; RIBEIRO; UVALDO, 2007).

No Brasil, a orientação profissional começou em 1924, ligada à Psicologia Aplicada, mas um salto de qualidade só ocorreu no ano de 1945 e 1946, com a criação do curso de Seleção, Orientação e Readaptação Profissional e fundação do Instituto de Seleção e Orientação Profissional no ano seguinte, com o objetivo de atender e pesquisar na área. No ano de 1962, com a criação dos cursos de Psicologia, houve uma mudança dentro do instituto, voltando sua formação para níveis de Pós-Graduação e expandindo a sua área de pesquisa. Além disso, a área de orientação profissional tornou-se parte do currículo de Psicologia (SPARTA, 2003; ABADE, 2005).

Durante os primeiros anos de orientação profissional no Brasil, a teoria que pautava a atuação dos profissionais na área era Traço e Fator, por intermédio da qual o orientador indicava a profissão que mais se adequava ao jovem, sendo a orientação estritamente psicométrica. Tal situação se modificou no ano de 1970, com a introdução da teoria influenciada pela psicanálise, a Estratégia Clínica de Orientação Vocacional

de Rodolfo Bohoslavsky. Nos dias de hoje, tal teoria ainda possui espaço na atuação dos orientadores profissionais brasileiros, mas divide espaço com teorias como a do Desenvolvimento Vocacional, de Donald Super e a Tipologia de Holland (SPARTA, 2003; ABADE, 2005).

A fase da vida em que os jovens devem fazer uma escolha profissional geralmente é marcada por indecisões. A princípio, essa fase inclui mudanças biológicas, psicológicas e inter-relacionais, sendo transitória entre a infância e a vida adulta. Nela, o jovem está em processo de construção da sua identidade, começando a avaliar seus gostos e preferências, assim como pensar em questões sociais. Além disso, diversas possibilidades profissionais são postas a ele, o que pode gerar dúvidas na fase de escolha (LUCCHIARI, 1992; PAPALIA; OLDS; FELDMAN, 2006).

Podem existir alguns limites e empecilhos para um processo de orientação profissional e conseqüente escolha de carreira. De acordo com Bohoslavsky (2003), alguns aspectos influenciam a “Orientabilidade” de um jovem, isto é, se o processo auxiliaria o jovem a fazer uma escolha profissional e quais seriam as melhores estratégias a serem adotadas pelo orientador, se possíveis. Tal decisão necessitaria de um diagnóstico e prognóstico prévios, além de aspectos ambientais e profissionais.

O aspecto ambiental se divide em duas partes: a maneira como o orientando e sua família se relacionam com o processo de orientação profissional e o ambiente onde ocorreria o processo, relacionado às possibilidades do orientando, por exemplo, o custo da orientação. Já os aspectos profissionais estão relacionados à experiência e à capacidade de o psicólogo lidar com o caso específico (BOHOSLAVSKY, 2003).

OBJETIVO

O presente capítulo busca relatar a intervenção realizada individualmente com um aluno pré-vestibulando, tendo em vista facilitar o processo de conhecimento profissional e pessoal na área de orientação profissional. Isso se dá pelas exigências encontradas nessa fase da vida, relacionadas à escolha de uma carreira e às atuais dificuldades encontradas para que ela ocorra. Essa intervenção mostra-se relevante, pois elucida alguns dos limites da orientação profissional e exemplifica como deve ser realizado um processo de encaminhamento para outras áreas de apoio psicológico.

MÉTODO

Participante

O sujeito alvo da intervenção desta proposta de orientação profissional foi um jovem de 18 anos, cursando o segundo ano do ensino médio de uma cidade no interior do Estado de São Paulo.

Procedimentos

O atendimento foi iniciado no segundo semestre do ano de 2016 e teve a duração de seis encontros, sendo os quatro primeiros voltados para a avaliação das demandas apresentadas pelo cliente e os dois últimos voltados ao *feedback* do participante e de seus familiares. Todo o processo realizado teve como objetivo trabalhar com a área do autoconhecimento do participante, levando em conta a dificuldade apresentada.

RESULTADO E DISCUSSÕES

Primeiro encontro

O primeiro encontro teve como objetivo inicial o preenchimento da documentação obrigatória da instituição onde o processo ocorreria. Em seguida, foi explicado para o participante como ocorreria o procedimento, levando em conta suas especificidades. O participante concordou com o modelo proposto pelo orientador profissional, com o uso de técnicas e dinâmicas, discutindo-as. O participante afirmou que já conhecia o trabalho de orientação profissional, visto que foi sugerido por um colega dele tal instituição para realização. No primeiro momento, houve algumas situações que chamaram a atenção do orientador, por exemplo, o fato de o participante não saber com o que seu pai trabalhava.

Em um segundo momento do encontro, o orientador propôs dinâmicas para coletar informações sobre o participante, assim como permitir que ele discorresse sobre si. A primeira delas foi o curtigrama, na qual o participante descreve atividades que gosta e não gosta, fazendo-as ou não (“gosto e faço”, “gosto e não faço”, “não gosto e faço” e “não gosto e não faço”). Nesse momento, o participante relatou que todas as atividades que faz (jogos e festas) estão relacionadas a seu entretenimento. As atividades que gosta de fazer relacionadas a habilidades não são realizadas (tocar instrumentos musicais), já que ele não possui mais o meio material de realizá-las, pois trocou seus instrumentos por um telefone celular. Já as ações que não gosta estavam relacionadas ao ambiente escolar. Por fim, não fazia atividades de que não gostava.

Ao participante foi apresentada outra atividade, a “Linha da Vida”, em que ele descreve, cronologicamente, suas experiências relevantes. O orientando, nessa dinâmica, apresentou diversas dificuldades, afirmando não saber aquilo que era pertinente para si naquele momento. Em discussão com o orientador, para que compreendesse e pensasse em algumas delas, perguntou se ser adotado na primeira infância era um fato importante. Com o fim da atividade, foram discutidos outros pontos relatados, mas o participante não acreditava que tais fatos eram relevantes atualmente, por exemplo, mudar de cidade e diversas mudanças de escola ao longo dos anos.

Segundo encontro

Como o orientador não conseguiu muitas informações sobre o participante e muitas situações ele preferiu não relatar no primeiro encontro, o objetivo deste também foi obter informações pessoais sobre o participante, assim como fazê-lo pensar sobre si e aquilo que gosta. Nesse encontro, a Dinâmica de Frases de Bohoslavsky (LUCCHIARI, 1992) foi utilizada. No entanto, ela não foi terminada pelo participante devido ao tempo necessário.

As respostas obtidas nessa dinâmica trouxeram novas informações sobre o participante. A primeira delas é que pensava em fazer dois cursos, sendo o primeiro o de medicina (com o argumento de que quando se feriu, gostou da maneira como o médico o tratou). No entanto, conversando com o cliente, aquilo que via como atividade do curso de medicina estava mais relacionado ao curso de enfermagem. A segunda opção era trabalhar com música, porém não tinha mais contato com ela, já que havia vendido seus instrumentos.

Outra informação de destaque, coletada nesse encontro, foi que o participante descreveu a maneira como foi adotado e como se sentia com tal acontecimento. De acordo com ele, uma tarde, uma assistente social veio falar com seu pai e no dia seguinte foi conduzido a uma van que o levou para o abrigo, sem nenhuma explicação. Ficou algumas semanas em um abrigo, situação que considerou ruim, mas era visitado por seu pai todo final de semana. Quando seu pai deixou de vir, foi adotado pela família atual. O orientando, entretanto, apresentava grande afeto por seu pai biológico e seus diversos irmãos.

Por fim, diversas informações sobre sua família adotiva foram descritas. Quando o orientando desejava fazer algum curso, os pais se mostravam abertos e pagariam os custos relacionados. No entanto, o participante geralmente desistia no meio, explicando para o orientador os motivos, por exemplo, estar sobrecarregado com tarefas escolares e não ter afinidade com o curso. Depois de discutir tais informações, o participante ainda acreditava que não havia relevância nelas para a sua escolha profissional.

Terceiro encontro

O objetivo desse encontro foi a discussão do autoconhecimento do participante, tendo em vista que ainda não compreendia a relevância de seu passado e a relação com suas preferências para uma escolha profissional. Nesse encontro, usou-se a dinâmica “O que vem à cabeça”, em que o orientador nomeia alguns temas e o participante escreve tudo o que pensa sobre o assunto. Tal dinâmica foi escolhida, pois complementa aquilo que foi realizado no encontro anterior de forma mais rápida, já que as diversas perguntas direcionadas da dinâmica anterior inibiram as respostas do orientando.

Os temas escolhidos estavam próximos daqueles trabalhados na dinâmica anterior, sendo “Eu”, “Gosto”, “Amigos”, “Escola” e “Família”. No primeiro tema, não

foram relatados pontos sobre ele e sim situações que envolviam pessoas à volta do orientando que lhe causaram sentimentos negativos. Nenhum tema positivo foi abordado pelo participante. No segundo tema, foi capaz de incluir mais gostos, como arte e pintura, e abriu a possibilidade de não cursar o ensino superior, já que seus pais adotivos incentivam cursos de especialização.

No terceiro e quarto pontos, relatou poucas amizades e relações escolares não duradouras, mudando de escola frequentemente e perdendo o contato com amigos, mantendo atualmente apenas amizades com os alunos da escola atual e que residem próximo. Por fim, no tema família, relatou um grande carinho pelo pai biológico, mas um grande ressentimento pela mãe que o abandonou. Com relação à família adotiva, afirmou ter pouco contato afetivo, tendo uma relação objetiva com eles.

Quarto encontro

O objetivo desse encontro foi compreender quem influenciava o orientando e avaliar se existia a possibilidade de o processo de orientação profissional continuar com o cliente. Para isso, foi utilizada a dinâmica do “Círculo de Influências”, em que o participante colocou em camadas as pessoas que o influenciam, dos mais distantes aos mais próximos.

Nessa dinâmica, ficou aparente que o participante tem como influência majoritária alguns colegas de escola com os quais passa a maior parte do tempo, mesmo fora dela, colocando-os tão próximos quanto seus pais adotivos. Quando isso foi notado, afirmou que seus pais lhe dão liberdade para fazer o que deseja, mas que o influenciam a fazer cursos profissionalizantes.

Em seguida, o orientando foi questionado se existem alguns eventos mais ou menos influentes atualmente. Além daqueles relatados anteriormente, o orientando comentou que havia uma situação que o deixava triste na época do ocorrido, algo que durava uma semana, mas passava. Ele se negou a dizer o que era tal evento, mas afirmou que tinha a ver com uma morte. Discutidos tais pontos, o orientador pediu para o participante fazer uma lição de casa para o próximo encontro. Deixou para ele alguns questionamentos relacionados a tal evento, sua influência e como poderia lidar com ele.

Quinto encontro

Neste encontro, a primeira conversa foi relacionada à lição de casa deixada pelo orientador no encontro anterior. O participante afirmou que não havia pensado nos assuntos pedidos e que não os comentaria com ninguém. Com tal resposta, o participante foi avisado que aquele seria o último encontro voltado para a orientação profissional, já que havia aspectos relatados que poderiam ser trabalhados em outras abordagens da psicologia de forma mais adequada e que um processo de orientação profissional poderia ser realizado mais eficientemente depois que tais assuntos fossem trabalhados.

Foram discutidas, em seguida, as barreiras para o processo de orientação profissional, principalmente o fato de o participante ainda ter dificuldades com o seu passado, como a adoção de situações em que não conversaria com ninguém, nem mesmo em terapia. O orientando afirmava que aquilo apenas lhe causava sofrimento temporário, mas não tinha efeito durante o resto do tempo e, por isso, não deveria ser trabalhado. Afirmou também que, no processo terapêutico que estava há alguns anos, não conversava sobre tais assuntos com a terapeuta, apenas sobre o cotidiano, pois quando a terapeuta tentou se aproximar desses pontos discutidos, ele desviou o assunto.

Com o passar da discussão, o orientando concordou que tais aspectos o influenciavam, mas não se mostrou disposto a passar por um processo terapêutico que os abordasse. Concordou também que o processo de orientação profissional não poderia ocorrer, por conta dessas dificuldades, e que os temas abordados nos encontros anteriores já não estavam em um escopo profissional e sim clínico.

Antes do final do encontro, o terapeuta pediu autorização para que fosse realizado um encontro com os pais dele, para que pudessem ser discutidos possíveis encaminhamentos para o atendimento do orientando. Tal pedido foi atendido e permitiu que todos os temas fossem conversados com os pais, com a ressalva de que não fossem sugeridos processos terapêuticos em família. O cliente se mostrou animado para a possibilidade de que os pais entrassem em terapia e não ele. Quando o convite foi realizado, os pais aceitaram, mas acreditaram que o orientando tinha pedido o encerramento do processo.

Sexto encontro

O último encontro foi realizado com os pais do cliente, para que houvesse um esclarecimento sobre as informações coletadas com o orientando durante o processo e para que pudessem ser discutidos os possíveis encaminhamentos da orientação profissional realizada. Inicialmente, o terapeuta retomou que o encerramento foi feito de acordo com o que foi percebido durante as sessões, não pelo cliente, como havia sido inferido pela mãe na semana anterior. Ela relatou algumas vezes que ele havia desistido de atividades, como uma orientação profissional anterior.

Foi então explicado aos pais o funcionamento da orientação profissional. Devido às dificuldades apresentadas pelo orientando, relacionadas ao tema autoconhecimento e às experiências passadas mal elaboradas, a orientação não teria grandes efeitos. Tais problemas deveriam ser resolvidos antes que uma escolha fosse feita. Em seguida, foram discutidos todos os temas relacionados a essa queixa que ficaram pouco resolvidos durante os atendimentos anteriores, abrindo novas perspectivas e problemas relacionados ao orientando, como a relação com seu pai biológico.

Os pais discordaram que o orientando precisaria resolver tais questões antes de uma escolha, tendo em vista a demora de um atendimento psicológico e a necessidade de uma escolha rápida por um curso superior. No entanto, enquanto discutiam esse

assunto, os pais se mostraram dispostos a tentar, ou com o atendimento do casal ou reavaliando o atendimento do orientando, continuando ou não.

Com relação ao processo, os pais deram um *feedback* de que o orientando geralmente saia motivado e reflexivo da sessão, disposto a fazer aquilo que era pedido. Deram um exemplo de que, quando foi pedida a lição de casa, ele pensou no que foi solicitado, mas não respondeu, mesmo com o incentivo dos pais. Afirmaram que o processo, na visão deles, tinha sido positivo para o orientando.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com o final prematuro do processo de orientação profissional aqui descrito, pode-se ver alguns aspectos positivos. Tendo em vista que nem todas as pessoas estão prontas para realizar um processo de orientação profissional, sendo necessária uma base mínima de autoconhecimento, a tentativa de realização gerou um movimento de mudança no processo terapêutico do orientando que não estava surtindo efeito, como a possibilidade de os pais se engajarem em um processo semelhante.

Notou-se também que o participante teve melhoras durante o processo, relacionadas ao autoconhecimento, discordando, no início, de que existiam influências passadas em seus gostos atuais e comportamentos, para, no final, acreditar que elas existiam, mesmo não querendo trabalhá-las. Outra evidência que corrobora a efetividade do procedimento foram os questionamentos relatados pelos pais do cliente após os encontros.

Por fim, outro ponto a ser abordado sobre esse processo é a necessidade de adaptação de um processo de orientação profissional para as dificuldades apresentadas pelo orientando, não se prendendo a um projeto elaborado *a priori*. Isso possibilitou nesse procedimento que fosse trabalhado mais profundamente o tema de autoconhecimento e um menor foco nas outras áreas objetivadas (conhecimento profissional e escolha profissional), assim como o uso de técnicas que se encaixavam às necessidades do orientando, como a mudança de dinâmicas ocorridas entre as sessões.

REFERÊNCIAS

ABADE, F. L. Orientação Profissional no Brasil: uma revisão histórica da produção científica. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 15-24, 2005.

BOHOSLAVSKY, R. *Orientação Vocacional: a estratégia clínica*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2003.

LUCCHIARI, D. H. P. S. *Pensando e Vivendo a Orientação Profissional*. 7. ed. São Paulo: Summus, 1992.

PAPALIA, D. E.; OLDS, S. W.; FELDMAN, R. D. *Desenvolvimento Humano*. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

RIBEIRO, M. A.; UVALDO, M. C. C. Frank Parsons: Trajetória do Pioneiro da Orientação Vocacional, profissional e de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 19-31, 2007.

SPARTA, M. O Desenvolvimento da Orientação Profissional no Brasil. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 4, n. 1/2, p. 1-11, 2003.

SUPER, D. E. A Theory of Vocational Development. In: HOPSON, B.; HAYES, J. *The Theory and Practice of Vocational Guidance: A Selection of Readings*. Inglaterra, Pergamon Press, 1968.

SOBRE OS AUTORES

* Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** 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”.

GRUPO REFLEXIVO SOBRE QUALIDADE DE VIDA EM UMA INSTITUIÇÃO DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS

Caroline Barros Amaral*
Juliana Kikuchi Guazzelli**
Marianne Ramos Feijó***

INTRODUÇÃO

Com a diminuição da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida das pessoas, a pirâmide etária do Brasil, assim como em muitos outros países, tem se modificado – sua base estreitou-se e seu topo se alargou – demonstrando o envelhecimento populacional (IBGE, 2010; GASPAR; FERNANDES, 2011). Segundo o censo do IBGE (2010), a população de idosos deve passar de 14,9 milhões (7,4% do total), em 2013, para 58,4 milhões (26,7% do total), em 2060.

Em meio a tais mudanças demográficas, vê-se um conflito entre a representação social existente da velhice – na qual prevalece a doença, o declínio, a falta – e a realidade de muitos idosos, que estão vivendo mais, mais ativamente e até reinserindo-se no mercado de trabalho ou exercendo diferentes atividades (SILVA; REZENDE; FEIJÓ, 2016).

Alinhado a tais mudanças, o campo de Orientação para a Aposentadoria vem se solidificando nos últimos 20 anos como uma prática de Orientação Profissional (OP) que objetiva, primordialmente, favorecer a elaboração de novos projetos de vida e fortalecer a tomada de decisões pautadas em escolhas (ZANELLI, 2000, 2012; ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010; SOARES, 2002; SANTOS, 2015.)

As atuais práticas de Orientação Profissional (OP) possuem um escopo de caráter reflexivo em contraponto às antigas práticas de Orientação Vocacional, cujo perfil era predominantemente informativo e deliberativo. Podem ser realizadas em diferentes contextos e com participantes que se encontram em inúmeras etapas do ciclo vital (SOUSA *et al.*, 2014). Para tais autores:

[...] Orientador Profissional deve atuar com pessoas de diversas idades e condições socioeconômicas, influenciar políticas públicas que ampliem a equidade no acesso ao ensino e ao trabalho com qualidade e, sempre que possível, estimular a atitude reflexiva e crítica dos orientandos para que se fortaleçam e participem de transformações sociais que lhes permitam alcançar melhores perspectivas de vida, de desenvolvimento e de trabalho. (SOUSA *et al.*, 2014, p. 16)

Desta forma, a Orientação Profissional, que por décadas se manteve voltada ao apoio e incremento de escolhas profissionais de jovens e, em alguns casos, a mudanças nas escolhas profissionais e de carreira de adultos, vem sendo diversificada no que diz respeito às bases teóricas, práticas e contextos de trabalho (LEHMAN, 2010; SOUSA *et al.*, 2014). Conforme já citado, a OP em fase de aposentadoria – voltada para pessoas nas fases madura e última do ciclo vital familiar (CERVENY, 2011) – é um exemplo de ampliação de contextos nos quais vêm sendo realizados processos de OP e que tem gerado publicações científicas no Brasil nos últimos 20 anos. O planejamento e o preparo para a aposentadoria em organizações de grande porte, em geral estrangeiras, têm registros mais antigos. No entanto, eram raras as publicações científicas brasileiras com relatos de OP para construção de planos de vida pré-aposentadoria antes de 1980, assim como não se encontravam estudos sobre OP posteriores à aposentadoria antes de 1990.

Silva, Rezende e Feijó (2016) relataram um trabalho de OP com grupos de idosos, frequentadores de uma instituição de cunho social. No entanto, a intervenção de caráter reflexivo, voltada às escolhas com idosos em Instituição de Longa Permanência (ILP), é ainda mais nova e desafiadora.

Segundo o levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2009, havia cerca de 84 mil idosos em 2072 ILPIs no território nacional. Tal instituição tem

[...] uma [função] manifesta, de abrigar e cuidar das pessoas desamparadas ou que estejam impossibilitadas de estar junto à família e à comunidade; e outra [função] latente, de servir como *locus* socialmente aprovado de segregação de seres humanos cuja produtividade econômica e representação social foram consideradas esgotadas pelo sistema social. (PILOTO *et al.*, 1998 *apud* SANTANA; TAVARES; PEREIRA, 2012, p. 726)

Evidencia-se as contradições da instituição asilar, hoje chamada de ILP, ao mesmo tempo em que se preza pelo cuidado e a socialização, podendo fomentar o controle, a falta de autonomia e a ruptura da rede social de apoio. A preservação da autonomia é de extrema importância para a aquisição e manutenção da qualidade de vida da população idosa à medida que favorece as atividades sociais, a saúde mental e a realização de escolhas que tragam bem-estar (VITORINO; PASKULIN; VIANNA, 2012; OLIVEIRA; TAVARES, 2012).

Aí se apresenta a importância da realização do trabalho de OP com residentes de ILPIs: diante de tantas perdas – da saúde, da liberdade, de parte dos contatos familiares – a pessoa pode se perder e ser destituída de seu papel de sujeito. O trabalho de OP é introduzido com o desafio de relembrar escolhas passadas e impulsionar novas escolhas, presentes e futuras, em direção a um projeto de vida que vise ao bem-estar e à felicidade. O trabalho pode constituir parte das discussões, mas o desenvolvimento e a qualidade de vida não devem sair de pauta durante o processo

proposto. Desenvolvimento e trabalho são questões que devem ser ampliadas, pois não se restringem às atividades remuneradas, carga horária fixa e elevada; alguns dos participantes desejam (e podem) exercer atividades com vínculos formais de trabalho, mas outros podem buscar o desenvolvimento por outras vias e diferentes formas de trabalhar, tendo em vista que o trabalho é uma ação que transforma (MALVEZZI, 2014). Inclusive a escolha de não trabalhar ou o enfrentamento de limites, que geraram a interrupção de atividades anteriormente realizadas, podem ser demandas importantes para o trabalho de OP nessa etapa de vida.

É neste sentido que se aplica o trabalho reflexivo, característico das práticas sistêmicas novo paradigmáticas, integrativas e alinhadas com a proposta de OP pós-moderna. Visa-se, assim, a ampliação da autonomia, sempre levando em conta as demandas apresentadas pelo grupo – que, neste caso, diz respeito ao que é qualidade de vida para cada participante (FRABETTI *et al.*, 2015; FEIJÓ; MACEDO, 2012; LEHMAN, 2010; VASCONCELOS, 2005; VECCHIA *et al.*, 2005).

O capítulo de livro em questão objetiva relatar a experiência de uma prática em Orientação Profissional, realizada em forma de grupo reflexivo, com idosos residentes e frequentadores de uma instituição de cuidado e de longa permanência, localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo.

A prática relatada objetivou promover reflexão sobre qualidade de vida e escolhas presentes, passadas e futuras, considerando aspectos psicológicos, biológicos, sociais e culturais que se manifestam com maior intensidade nesse período da vida. Rodas de conversa, atividades plásticas, leitura e apresentação de curtas-metragens seguidas de questionamentos foram os meios utilizados para estimular os participantes a refletir sobre si mesmos (autoconhecimento) e sobre as contingências nas quais suas escolhas estavam localizadas, de maneira a corroborar a tomada de decisões, escolhas e outras formas de vivenciar a autonomia.

MÉTODO

Participantes

O grupo alvo da intervenção era composto por idosos com idade entre 60 e 90 anos que residiam na ILP ou apenas frequentavam o chamado centro-dia, onde participavam de atividades coordenadas por profissionais como psicólogos e fisioterapeutas e retornavam aos seus lares no final do dia. O número de participantes não era fixo em todas as intervenções, mas variava entre trinta e quarenta participantes, homens e mulheres. Alguns participantes mantinham as funções físicas e cognitivas mais preservadas, enquanto outros apresentavam deficiências físicas, auditivas e visuais, dificuldades na fala, na cognição e na memória. Apesar das inúmeras diferenças de condições de vida e de saúde dos participantes, o caráter inclusivo – voltado à participação dos envolvidos e ao fortalecimento dos vínculos entre eles – resultou na manutenção de todos os interessados no grupo.

Procedimentos

O grupo reflexivo teve início em outubro de 2016. Foram realizados oito encontros semanais de uma hora a uma hora e meia de duração cada. Foram planejadas atividades que pudessem ser realizadas por todos os membros do grupo e que abarcassem suas particularidades, ao mesmo tempo em que promovessem reflexão acerca de si, do seu entorno, de suas relações e possibilidades de escolhas.

Tabela 1. Planejamento de encontros com os idosos

N.	TEMA	OBJETIVOS	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
1	Introdução	Apresentar as orientadoras, os participantes e a proposta do grupo; promover e iniciar reflexão sobre si e suas lembranças; estabelecer um vínculo grupal.	- Apresentação e discussão do curta “Achados e Perdidos” (reflexão sobre a história dos participantes); - Batata-quente dos achados e perdidos (apresentar os membros do grupo).
2	Autoconhecimento	Promover autoconhecimento e estabelecimento de vínculo grupal.	Confecção de crachás (identificar e apresentar aspectos da personalidade e da história dos participantes que eles gostariam de transpor para o crachá); - Combinados do grupo.
3	Autoconhecimento	Promover autoconhecimento e respeito às diferenças e particularidades.	- Leitura do livro <i>Tudo bem ser diferente</i> ; - Confecção de seus próprios livros de particularidades (promover o autoconhecimento a partir da identificação de particularidades, o respeito e a tolerância às diferenças no outro e em si mesmo).
4	Autoconhecimento, Relações e Contextos de Vida	Refletir sobre história de vida e escolhas feitas e relacionamentos vividos.	Linha do tempo: infância (refletir sobre sua história de vida, momentos marcantes e escolhas realizadas em diferentes fases da vida).

(continua)

N.	TEMA	OBJETIVOS	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
5	Autoconhecimento, Relações e Contextos de Vida	Refletir sobre história de vida, escolhas feitas e relacionamentos vividos.	- Linha do tempo: juventude (refletir sobre sua história de vida, momentos marcantes e escolhas realizadas em diferentes fases da vida); - Músicas da vida (sensibilizar os participantes através da música).
6	Autoconhecimento, Relações e Contextos de Vida	Refletir sobre história de vida e escolhas feitas, relacionamentos vividos, emoções e gosto pessoal.	- Linha do tempo: vida adulta e velhice (refletir sobre sua história de vida, momentos marcantes e escolhas realizadas em diferentes fases da vida); - Músicas da vida (sensibilizar os participantes através da música).
7	Escolhas e Rede Social	Refletir a respeito de escolhas, como se constituem e quais são as consequências e sobre a importância das relações (legitimação, apoio e troca).	- Leitura do livro <i>Somebody loves you Mr. Hatch</i> (refletir a respeito de como as escolhas que fazemos possuem diferentes consequências); - Confecção de obra artística (refletir a respeito das possibilidades de escolhas).
8	Projeto de vida	Refletir sobre os desejos representados no encontro anterior e realizar um fechamento do processo	Reflexão da atividade "Possibilidades de escolhas" (refletir sobre ações concretas que promovam qualidade de vida).

SÍNTESE DOS ENCONTROS

O primeiro encontro foi realizado em uma sala diferente das demais: a sala possuía uma televisão que permitiu a apresentação do curta selecionado. No entanto, a composição da sala com colunas dificultava a formação de um círculo e a visibilidade do vídeo por todos. Apesar das intempéries, foi feito o encontro para apresentar as orientadoras/mediadoras do grupo e os participantes, os objetivos do projeto e da orientação profissional em suas vidas e dar início a uma discussão sobre autoconhecimento.

No primeiro momento, foi transmitido o curta *Achados e perdidos*, que retrata a história de uma senhora que procura objetos em uma casa de achados e perdidos e, com isso, recupera memórias importantes de sua história. Foi estimulada uma

discussão sobre o entendimento que os participantes tiveram do filme e, em seguida, foi iniciada a atividade “Batata-quente dos achados e perdidos”. Quando a música parasse, o participante deveria escolher um item da caixa de “achados e perdidos” para se apresentar e explicar o porquê daquele objetivo escolhido. Após algumas rodadas, por ser o grupo grande e o tempo limitado, foi feito um paralelo entre o curta transmitido e os objetivos do grupo reflexivo: por meio do resgate de lembranças, fatos, gostos, sonhos, poderiam desenvolver mais autoconhecimento e compreensão das escolhas que os fazem felizes, de forma a priorizá-las para ampliação de qualidade de vida e de autonomia.

Autoconhecimento

O principal eixo trabalhado, autoconhecimento, ocupou a maior parte dos encontros planejados – cinco encontros. Essa escolha ocorreu por dois motivos: o primeiro, seguindo o ritmo dos participantes, que tinham interesse e necessidade de referendar-se a momentos passados; o segundo dizia respeito à importância da conexão consigo mesmo (gostos, necessidades, sonhos), em práticas de OP voltadas à qualidade de vida e construção de projetos.

Tal qual Anacleto *et al.* (2004) relata, a velhice é acompanhada da perda de muitos referenciais relacionais e identitários, de maneira que tal situação é agravada no processo de institucionalização. Com isso, foi considerado necessário para o processo e os objetivos propostos que fossem retomados as particularidades e os gostos de cada idoso, buscando refletir sobre autoconhecimento para que as escolhas e projetos de vida nela se consolidassem.

Assim, no segundo encontro realizado, que tinha por objetivo a reflexão sobre si mesmo e o favorecimento do processo grupal, foram confeccionados crachás, nos quais os participantes deveriam recortar de revistas imagens que os representassem. Por fim, pedimos que cada um mostrasse seu crachá a todos e explicasse sua escolha de figura. Alguns participantes receberam ajuda dos orientadores e de cuidadores para a execução da atividade.

No terceiro encontro, foram abordadas particularidades e diferenças entre os participantes a partir da leitura do livro *Tudo bem ser diferente* (PARR, 2008). Ao final, foram discutidas as singularidades de cada um que poderiam ser “celebradas” e “aceitas”. Após a leitura e a discussão, os participantes foram estimulados a construir o próprio livro “Tudo bem ser diferente”, sendo que cada um fez uma página do livro na qual escreveu e/ou desenhou algo que tem de diferente e que poderia ser considerado legítimo (que considerava estar bem ser daquela forma). Dessa maneira, foi introduzido mais um conteúdo ao tema autoconhecimento: que cada pessoa é única e singular e isso também faz parte de quem ela é e deve ser considerado na tomada de decisões.

No quarto, quinto e sexto encontros foi realizada a atividade da “Linha do Tempo Colaborativa”, criada pelas duas primeiras autoras e adaptada de Cervený (2011). Com o objetivo de refletir sobre sua história de vida, momentos marcantes

e escolhas realizadas em diferentes fases da vida, discutiu-se sobre a infância, a juventude, a vida adulta e a velhice. Em um primeiro momento, foi entregue aos participantes um papel com o título “Infância” e iniciou-se uma conversa sobre esse período da vida. Foi explicado que seria construída uma linha do tempo de todos os membros e que eles deveriam representar no papel uma lembrança que cada um teria da infância. Esse encontro também foi marcado pela mudança espacial da sala: as cadeiras e mesas foram organizadas em círculo, o que foi extremamente positivo para o encaminhamento da atividade.

Nesses encontros, foram representadas a infância, a juventude, a vida adulta e os tempos atuais, de maneira a realizar discussões sobre o conteúdo dos desenhos e as escolhas que eles representam. Ao fim dos encontros, todas as produções realizadas foram coladas em uma linha da vida construída de forma colaborativa, o que foi muito apreciado por todos os participantes. Também foi utilizada como estratégia a reprodução de músicas que remetiam a determinado momento de suas vidas. Ademais, foi proposto que eles escolhessem o gênero musical que mais lhes agradava naquele momento, utilizando essa situação como um exemplo de uma possível escolha que gera bem-estar e satisfação.

Escolhas

No eixo Escolhas, foi utilizado o livro *Somebody loves you, Mr. Hatch* (SPINELLI, 1991), traduzido, como forma de refletir a respeito de escolhas, principalmente considerando-se como elas se constituem e quais são suas consequências. O livro conta a história de um senhor, Mr. Hatch, que mudou seu comportamento reservado e rotineiro e sua vida solitária após ganhar um presente desconhecido, o que trouxe muitas consequências: ajudou diversas pessoas e se tornou uma pessoa querida e respeitada, de forma que a profecia “alguém te ama” se concretizou. Utilizando esse exemplo, os participantes foram convidados a representar artisticamente, com um desenho, uma pintura ou escultura, uma escolha que poderiam fazer e que trouxesse consequências positivas, assim como as consequências vividas pelo Sr. Hatch. A escolha desses materiais específicos foi feita pelos próprios participantes, de modo a ressaltar a posição de sujeito dos participantes enquanto vozes sendo ouvidas.

Os participantes apreciaram a história e as discussões levantadas, no entanto, apresentaram muita dificuldade em representar “uma escolha que lhes traga felicidade”, sendo que o pedido foi simplificado para “algo que você possa fazer para ser mais feliz”. Concluiu-se que o conceito “escolha” é deveras abstrato para alguns, que demandaram maior exploração da questão.

Projeto de vida

No último encontro, buscou-se dar concretude às discussões feitas no encontro anterior, objetivando refletir sobre ações concretas de satisfação de vontades e escolhas e realizar um fechamento do processo reflexivo. Foram distribuídas as produções

feitas anteriormente – representar “algo que você possa fazer para ser mais feliz” – e retomado o que foi realizado no último encontro: leitura do livro *Somebody loves you, Mr. Hatch* e apreciação das produções artísticas. Explicou-se que os participantes deveriam descrever o desenho feito por outro participante, falar quem é o autor, apreciá-lo, dizer o que deseja para essa pessoa e o que ela poderia fazer para alcançar o que está representado no desenho e ser mais feliz. Ficou a reflexão para o grupo: “Se para o personagem foi importante fazer amizades e conviver, o que poderia ser importante e bom para você?”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados e o relato descritos acima são resultados de uma situação desafiadora: não foram encontradas pelas autoras deste capítulo, na literatura nacional, descrições de trabalhos de grupos reflexivos ou de OP com idosos institucionalizados. Além disso, o grupo com muitas pessoas, boa parte delas com deficiências e institucionalizadas, gerou demandas e trâmites, com os quais foi necessário lidar a cada encontro.

No entanto, justamente por causa das dificuldades encontradas, as autoras consideraram o relato e a prática realizada como pioneiros e importantes para o desenvolvimento do campo de OP após aposentadoria, cujos projetos tendem a promover a autonomia, especialmente se apresentarem caráter mais reflexivo do que informativo.

Os resultados obtidos – considerando o objetivo de promover reflexão sobre qualidade de vida e escolhas presentes, passadas e futuras, levando em consideração aspectos psicológicos, biológicos, sociais e culturais que se manifestam com maior intensidade nesse período da vida – foram satisfatórios e os objetivos parcialmente alcançados, uma vez que a maior exploração dos eixos “Escolhas” e “Projeto de vida” foi necessária para a consolidação de um processo de tomada de decisões. No entanto, tal resultado foi compatível com o momento no qual os idosos participantes se encontravam e as necessidades que apresentavam: falar sobre si e redescobrir sua potencialidade enquanto sujeito.

Dessa maneira, o trabalho se finaliza apontando a necessidade de futuros estudos nessa área e de práticas que, para além das reflexões propostas e realizadas nesse relato, consigam proporcionar concretude para a tomada de decisões e planejamentos futuros. Para tal, devem ser propostas ações continuadas, em grupos menores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. J. P. S.; RODRIGUES, V. M. C. P. A qualidade de vida da pessoa idosa institucionalizada em lares. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. v. 16, n. 6, [n.p.], 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/2503/2971>>. Acesso em: 12 set. 2016.

ANDERSEN, T. *Processos Reflexivos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Noos, 2002.

ANACLETO, M. I. C.; SOUZA, A. S.; ANGELIS, G.; PEREIRA, M. P. *et al.* A mortificação do eu: vivências psicológicas de idosos institucionalizados. *Rev. SPAGESP*, Ribeirão Preto, v. 5, n. 5, p. 50-55, 2004.

CERVENY, C. M. O. *A Família como Modelo*. 2. ed. São Paulo: Livro Pleno, 2011.

FEIJÓ, M. R.; MACEDO, R. M. Família e práticas para o desenvolvimento humano e social. In: CERVENY, C. M. O. (Org.). *Família e... Intergeracionalidade, Equilíbrio Econômico, Longevidade, Repercussões, Intervenções Psicossociais, O tempo, Filhos cangurus, Luto, Cultura, Terapia Familiar, Desenvolvimento humano e social, Afetividade, Negociação*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FRABETTI, K. C.; THOMAZELLI, C.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CARDOSO, H. F. Práticas narrativas e orientação profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. *Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, n. 53, p. 41-55, dez. 2015.

GASPAR, C. S.; FERNANDES, E. M. *Rede social de idosos institucionalizados*. 2011. 61 f. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Intervenção Familiar: psicoterapia) – Faculdade de Medicina, São José do Rio Preto, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico, 2010.

LEHMAN, Y. P. Orientação profissional na pós-modernidade. In: LEVENFUS, R.; SOARES, D. (Org.). *Orientação vocacional ocupacional*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 19-30.

MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

OLIVEIRA, P. B.; TAVARES, D. M. S. Condições de saúde de idosos residentes em Instituição de Longa Permanência segundo necessidades humanas básicas. *Revista Brasileira de Enfermagem*. v. 7, n. 2, p. 241-246, 2014.

PARR, T. *Tudo bem ser diferente*. Tradução de Marcelo Bueno. 6. ed. São Paulo: Panda Books, 2008.

SANTANA, J. O.; TAVARES, M. L.; PEREIRA, E. T. Lazer e saúde: Programa de atividade física e de lazer melhoram a capacidade funcional de idosos institucionalizados. *Motricidade*, Portugal, v. 8, p. 725-733, 2012.

SANTOS, T. R. M. Orientação Profissional para aposentadoria no Brasil: um estudo bibliográfico. 2013. *XXVI Congresso de Iniciação Científica da Unesp*. Bauru, 2015.

SILVA, R. V.; REZENDE, M. M.; FEIJÓ, M. R. Grupo de Orientação Profissional para a terceira idade. In: GOULART JÚNIOR, E.; CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C. *Psicologia organizacional e do trabalho e orientação profissional na formação do psicólogo*. Araraquara: Letraria, 2016. p. 195-201. Disponível em: <<http://www.letraria.net/site/download/psicologia-organizacional-e-do-trabalho-e-orientacao-profissional-na-formacao-do-psicologo/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

SOUSA, R. J. G.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C.; GOULART JUNIOR, E.; CARDOSO, H. F. Projeto de extensão universitária em orientação profissional (OP) para jovens: uma parceria entre universidade e instituição formadora de aprendizes. *Revista Raízes e Rumos*, v. 2, n. 2, p. 1-18, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/135461/ISSN0104-7035-2014-02-02-01-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 set. 2016.

SOARES, D. H. P. *A escolha profissional do jovem ao adulto*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

SOUSA, R. J. G.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C.; GOULART JUNIOR, E.; CARDOSO, H. F. Projeto de extensão universitária em orientação profissional (OP) para jovens: uma parceria entre universidade e instituição formadora de aprendizes. *Revista Raízes e Rumos*, v. 2, n. 2, p. 1-18, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/135461/ISSN0104-7035-2014-02-02-01-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 set. 2015.

SPINELLI, E. *Somebody loves you Mr. Hatch*. New York: Wisemann Books, 1991.

VASCONCELOS, M. J. E. *Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência*. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

VECCHIA, R. D.; RUIZ, T.; BOCCHI, S. C. M.; CORRENTE, J. E. Qualidade de vida na terceira idade: um conceito subjetivo. *Revista brasileira epidemiológica*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 246-252, 2005.

VITORINO, L. M.; PASKULIN, L. M. G.; VIANNA, L. A. C. Qualidade de vida de idosos em instituição de longa permanência. *Revista Latino-Americana Enfermagem*. v. 20. n. 6, 2012.

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista do CFH, UFSC*, 5, p. 157-175, 2000.

_____. Processos Psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Revista de Psicologia Organizacional do Trabalho*, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 329-340, dez. 2012.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. *Orientação para Aposentadoria nas Organizações de Trabalho: Construção de Projetos para o Pós-Carreira*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

*** Professora Assistente Doutora 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”.

INTERVENÇÃO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E ELABORAÇÃO DE PROJETO DE VIDA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ABRIGAMENTO

Maria Beatriz Bueno Domingues*
Hugo Ferrari Cardoso**

INTRODUÇÃO

A Orientação Profissional, vista como um processo pelo qual o indivíduo é auxiliado a resolver dúvidas e desmistificar conceitos acerca de algumas profissões, contribui para transformar o indivíduo atendido no decorrer do processo de escolha, possibilitando um momento de reflexão sobre a formação de uma identidade profissional, bem como proporcionar maior autoconhecimento. A Orientação Profissional com crianças, por sua vez, faz-se relevante, pois contribui para favorecer a desconstrução de preconceitos e estereótipos relacionados a determinadas profissões, além de auxiliar a descoberta do significado do trabalho e possibilitar que a criança conheça os modos de viver e trabalhar na sociedade em que vive. Ampliando seu autoconhecimento e sua consciência a respeito de aspectos práticos das profissões, das relações trabalhistas e de sua possibilidade de escolha, visa-se que a criança possa, no momento da escolha, realizá-la conscientemente (PASQUALINI *et al.*, 2004).

Tendo em vista que o meio social delimita ao sujeito possibilidades e impossibilidades, este leque serve como “base” para suas escolhas futuras, que tem como variáveis fatores sociais, psicológicos, individuais, familiares, econômicos, educacionais e políticos. Desse modo, as escolhas não são feitas a partir do vazio, mas sim de acordo com a singularidade de cada caso. Assim como afirma Bock (2002), ao escolher uma forma de se envolver no mundo do trabalho, bem como a atividade que vai desenvolver, a pessoa mobiliza imagens que adquiriu durante a vida.

No entanto, por mais que o contexto social limite a margem de opções para escolha de carreira, sempre haverá a possibilidade de reflexão e de mobilidade, fazendo com que o sujeito se posicione diante dos fatos quando adquire consciência deles. As escolhas são feitas numa relação dialética entre sujeito e realidade material e ocorrem em um mundo de relações preexistentes (VERIGUINE *et al.*, 2014). Escolher (com maior ou menor autonomia) supõe a oportunidade de viver situações no cotidiano que favoreçam a aprendizagem da escolha. Ela não acontece de repente, deslocada da história do indivíduo, como um fato isolado. Segundo Soares (1991), a escolha profissional não foge a essa afirmação – ela constitui um processo contínuo que vai desde a infância até a idade adulta. A autora reforça a necessidade de que o indivíduo tenha passado por situações de escolha em momentos anteriores e aponta para a importância de proporcionar, desde cedo, oportunidades de escolha às crianças.

A orientação profissional pode ser uma ferramenta para fazer com que os sujeitos em questão reflitam sobre sua relação com a realidade e suas perspectivas de futuro. Nesse contexto, de acordo com Bock e Aguiar (1995), a orientação profissional constitui-se em algo mais do que um momento para a descoberta da profissão a ser seguida. Ela é um processo relacionado ao projeto de futuro do indivíduo, emergindo conflitos, estereótipos e preconceitos que foram se construindo mediante a relação com o outro e que devem ser trabalhados durante o processo. Dessa forma, o presente trabalho segue os pressupostos teóricos dos autores supracitados e deu-se visando a reflexão acerca do projeto futuro dos indivíduos e das configurações da sociedade e do contexto social atual no qual os participantes estão inseridos.

OBJETIVO

A intervenção aqui descrita objetivou refletir sobre o projeto de vida de crianças institucionalizadas, bem como debater possíveis fatores que poderão influenciar no processo de escolha profissional (a ser executada futuramente), situando a criança como agente de sua formação pessoal. Mais especificamente, visa-se refletir acerca das relações trabalhistas vigentes; esclarecer os fatores que influenciam as possíveis escolhas ao longo da vida; proporcionar aos participantes um momento de reflexão acerca de si mesmos (ampliação do autoconhecimento); estimular a criação de um projeto de futuro profissional e pessoal, iniciando seu processo de escolha; elevar a estima pessoal, por meio da percepção dos aspectos positivos de si mesmo; disponibilizar informação profissional e auxiliar a refletir sobre o mercado de trabalho e as possibilidades ocupacionais/profissionais.

MÉTODO E PARTICIPANTES

O projeto foi implementado junto a três crianças com idades entre nove e 11 anos que atualmente moram em uma instituição de abrigo, localizada no interior do estado de São Paulo. No presente relato, as crianças participantes da intervenção serão chamadas de R., V. e L., para que suas identidades sejam preservadas. Foram realizados dez encontros, um por semana, com duração de 1h30min. cada, tendo o projeto a duração total de dez semanas. Esses encontros contaram com técnicas lúdicas, exibição de filmes, trabalhos manuais e dinâmicas reflexivas.

Após o estabelecimento do primeiro contato com a instituição e o oferecimento de um grupo de Orientação Profissional e elaboração de Projeto de Vida para as crianças, os participantes R., V. e L. foram indicados pela própria instituição, que formou o grupo nessas configurações. Os três participantes, R., V. e L., foram indicados porque “já tinham profissões em mente”, conforme apontado pela psicóloga do abrigo. Estas profissões são: médica, veterinário e advogada, respectivamente. A psicóloga da instituição chamava-os de “minha médica”, “meu veterinário” e “minha advogada”. Foi notável que a própria instituição valorizava o interesse dos

três por essas profissões, que possuem grande prestígio social, mas não esclarecia o que era feito em cada uma delas, nem quais eram as etapas necessárias para se tornar um desses profissionais (como curso superior, por exemplo). Desde esse momento, tornou-se relevante trabalhar essa questão com as crianças.

Apesar de contar com um planejamento inicial, as temáticas referentes aos encontros sofreram alterações ao longo da realização do projeto para melhor se adaptarem às demandas dos sujeitos. Cada encontro contou com um objetivo específico e fundamentação teórica para as atividades realizadas. A seguir, consta a tabela com os respectivos encontros, seus objetivos e temáticas, tal como foram concretizados, e o relato da experiência, detalhando como se deu cada um dos encontros.

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Tabela 1. Conteúdo dos encontros

ENCONTRO	OBJETIVOS	TÉCNICAS
Encontro 1	Apresentação e formação de vínculo.	Técnicas “Verdade ou Mentira” e “Minha Bandeira Pessoal”.
Encontro 2	Introduzir discussões a respeito do mundo do trabalho e escolha profissional.	Leitura do livro <i>O coelho que não era da páscoa</i> e realização do Curtograma.
Encontro 3	Discussão sobre o mundo do trabalho e a importância de cada profissão.	Exibição do filme <i>Formiguinhaz</i> .
Encontro 4	Discussão sobre o mundo do trabalho e a importância de cada profissão.	Discussão sobre o filme e desenho do personagem com o qual mais se identificaram.
Encontro 5	Discussão sobre o mundo do trabalho e a importância de cada profissão.	Finalização da exibição do filme <i>Formiguinhaz</i> e discussão sobre a importância de todas as profissões e as relações de poder.
Encontro 6	Ampliar o leque de profissões conhecidas.	Exibição de <i>slides</i> mostrando todas as profissões que existem dentro de um hospital, de um zoológico e do campo do direito; confecção de um mapa descrevendo o caminho até uma profissão que exige formação superior.
Encontro 7	Refletir sobre influências e a possibilidade de escolha.	Dinâmica do rabisco, “Dinâmica do Sorvete” (BOCK; AGUIAR, 1995) e confecção de cartazes de influências.

(continua)

ENCONTRO	OBJETIVOS	TÉCNICAS
Encontro 8	Trabalhar autoconhecimento.	Confecção em argila de modelagens a respeito de “quem eu fui”, “quem eu sou” e “quem eu quero ser”.
Encontro 9	Trabalhar autoconhecimento e enfrentamento.	Pintura das modelagens e posicionamento em um caminho, revelando qual a distância entre cada uma delas e entre o passado, o momento atual e o futuro.
Encontro 10	Encerramento.	Lanchinho, confraternização e resposta às perguntas “como entrei no grupo?” e “como estou saindo?”.

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Encontro 1

O objetivo do primeiro encontro foi a apresentação inicial dos membros e a formação de vínculos. Para a apresentação, foi utilizada a técnica “Verdade ou Mentira”. Os três participantes se conheciam bem, pois moram na mesma casa, então foi fácil decifrar, entre eles, o que era verdade e o que era mentira. Todos gostaram da brincadeira e quiseram repeti-la em várias rodadas.

Em seguida, foram explicadas as direções do projeto e o que seria feito, ressaltando que os participantes poderiam falar o que quisessem, pois o sigilo naquele espaço é garantido; nada seria informado a ninguém, a não ser que os participantes solicitassem.

Para introduzir a temática do autoconhecimento já no primeiro encontro e, ao mesmo tempo, permitir a apresentação individual dos participantes do grupo, foi utilizada uma adaptação da dinâmica ‘Minha Bandeira Pessoal’. As instruções dadas para a realização dessa dinâmica foram “imaginem que vocês são um país e, então, desenhem nesse papel o que seria uma bandeira de vocês, que represente quem vocês são”. R. desenhou a si mesma, usando lápis de cor e tintas coloridas, perto de muitas crianças e, em um pedaço da folha, desenhou o mar, dizendo que gostaria muito de ver o mar. V. desenhou um retrato de si mesmo e escreveu seu nome. Nesse retrato, V. era um rei, portando uma coroa, com um sorriso muito aberto. Já R. também desenhou a si mesma e a sua família, que não correspondia à sua família real, mas era uma família criada por ela. Os membros da família eram uma mãe, um pai, a própria R. e uma irmã. No desenho, todos eram loiros e tinham olhos verdes.

Para finalizar o encontro, foi dado aos participantes um caderno de capa lisa, que foi deixado na casa e serviu para o registro das atividades do grupo e para que os participantes escrevessem sugestões de temas futuros para discussão. Por fim, os participantes confeccionaram, usando cola colorida e canetinha, a capa desse caderno e o nome dado para o grupo foi “Nova Família”, questão que será comentada mais adiante.

Encontro 2

O segundo encontro teve como objetivo introduzir discussões a respeito do mundo do trabalho e da escolha profissional. Para tal, foi feita a leitura do livro *O coelho que não era da Páscoa*, de Ruth Rocha (2009) com o auxílio de um fantoche de coelho, que narrava a história. O livro passou pelas mãos dos participantes do grupo e cada um leu duas páginas, mostrando as figuras para todos. Os participantes gostaram da história apresentada no livro e mostraram-se inconformados com a falta de escolha do coelho já que, para eles, o coelho deveria ser capaz de escolher o que gostaria de fazer.

Posteriormente, com o intuito de conhecer os interesses dos participantes, foi feita a dinâmica do curtigrama (SOARES, 2010), em que cada um deveria fazer desenhos que se encaixassem em quatro categorias: “Gosto e faço”; “Gosto e não faço”; “Não gosto e faço” e “Não gosto e não faço”. Em “Não gosto e faço”, todos os participantes representaram a escola. Por esse motivo, foi necessário trabalhar posteriormente a necessidade de se estudar para ingressar em um curso superior e, conseqüentemente, poder seguir as profissões que eles gostavam.

Encontro 3

O objetivo do terceiro encontro foi gerar discussão sobre o mundo do trabalho e ressaltar a importância de cada profissão. Para tal, planejou-se a exibição do filme *Formiguinhaz*. Devido à curta duração dos encontros e às dificuldades técnicas para passar o filme, não foi possível exibi-lo por completo neste dia.

Houve grande interesse dos participantes pelo filme, bem como identificação com o personagem principal, que não se conformava com sua profissão predeterminada dentro da colônia e queria conhecer algo diferente. Também houve mobilização com a história da princesa, que deveria se casar com o general, mesmo contra sua vontade, devido a seu cargo elevado. As crianças questionaram a questão de as profissões serem determinadas ao nascimento, a falta de possibilidade de trocar de profissão (caso o sujeito não gostasse) e a falta de escolha das formigas. Como o filme gerou discussões importantes, foi decidido exibi-lo na íntegra no encontro seguinte e então realizar uma nova discussão com mais elementos.

Encontro 4

O quarto encontro teve como objetivo continuar a discussão sobre o mundo do trabalho e a importância de cada profissão. O planejamento inicial para este encontro era terminar o filme e realizar outra discussão, no entanto, isto não foi possível devido à indisponibilidade de um local para exibição de filme, já que os recursos estavam sendo usados por outros moradores.

Diante desse empecilho, foi feita a retomada da história do filme *Formiguinhaz*, com especial ênfase para o descontentamento de Z e da princesa com suas profissões e

a impossibilidade de mudança. Para gerar reflexão e possibilitar o autoconhecimento a partir dessa discussão, foram feitas as seguintes perguntas aos participantes: “Com que personagem vocês se identificam?”; “Que profissão é essa que você se identifica?” e “Se fosse você no lugar dessa formiguinha, o que você faria agora?”.

Tanto V. como R. se identificaram com Z, a formiga operária descontente com a profissão, porque era um personagem ativo e que falava o que pensava. É importante destacar que os dois participantes são conhecidos na instituição por “responderem” aos adultos e por não se comportarem como deveriam, “fazendo bagunça” (nas palavras dos participantes). V. e R. gostaram do fato de o principal personagem do filme ter essas características e ambos disseram que, na situação de Z, fugiriam do formigueiro. Já R. identificou-se com a formiga rainha, pois essa tinha muitos filhos e cuidava de todos. R. disse que gostaria de ser médica e era conhecida na instituição por cuidar de sua irmã mais nova. Por fim, as crianças desenharam os personagens do filme com quem mais se identificaram.

Encontro 5

O objetivo do quinto encontro foi finalizar a discussão sobre o mundo do trabalho e a importância de cada profissão, bem como começar a trabalhar o objetivo seguinte, que foi ampliar o leque de profissões conhecidas. Para tal, finalizou-se a exibição do filme *Formiguinhas* e foi discutida, especificamente, sua parte final, que diz respeito a uma revolta dos operários, pois gostariam de ter opção de escolha, melhores condições de vida e de trabalho e, por fim, a construção de um outro formigueiro, sob administração de Z e da princesa, no qual havia maior mobilidade social e igualdade entre as formigas.

A discussão com o grupo deu-se no sentido de ressaltar a importância de todas as profissões e de todos que desempenhavam as funções de operários e soldados. Não somente as formigas de posições de mais prestígio eram importantes naquele formigueiro, mas seu bom funcionamento dependia de cada um que ali trabalhava. No formigueiro, as ordens eram dadas por alguém de um alto cargo administrativo, mas, depois da revolta dos operários, isso mudou. Com a discussão, foi ressaltado o impacto que a mobilização dos operários e soldados causou, já que conseguiram mudar a realidade em que estavam inseridos e construir um novo formigueiro.

A discussão feita com os participantes nesse momento justifica-se por duas razões: pela mobilização e greve estudantil e docente que estava ocorrendo na UNESP e porque as profissões preferidas das três crianças – médico, advogado e veterinário – são profissões de prestígio social. Apesar de serem profissões de especificidades importantes, foi necessário mostrar às crianças que existia um amplo leque de profissões ligadas às suas três profissões preferidas, ou seja, esses profissionais não trabalham sozinhos. Existem também outros profissionais envolvidos nas atividades correspondentes às profissões.

Para que a segunda justificativa fosse abarcada nesse momento, exibiu-se *slides* contendo o processo de fabricação do açúcar, bem como as profissões envolvidas

na fabricação do açúcar e as profissões que existem dentro de um hospital. Os participantes gostaram da dinâmica desenvolvida e se surpreenderam com o número de profissões citadas nos dois casos, o que foi relevante para enfatizar que todas as profissões são importantes e exercem o seu papel para o funcionamento de um conjunto maior.

Encontro 6

O objetivo do sexto encontro foi ampliar o leque de profissões conhecidas, conforme iniciado no encontro anterior, com a exibição de *slides* contendo as profissões no processo de fabricação do açúcar e dentro do hospital.

A pedido dos participantes, foi repetida a exibição dos *slides* com as profissões de dentro do hospital. Em seguida, foram exibidos *slides* contendo o leque de profissionais que trabalham dentro do zoológico e de profissionais da área do direito. As crianças se surpreenderam novamente com a quantidade de profissões envolvidas em cada um desses contextos e também com as funções desempenhadas por elas. Não havia muita clareza a respeito dos limites de ação entre uma profissão e outra, por exemplo: o que é do campo do médico e o que é do campo do enfermeiro? O que cabe ao veterinário dentro de um zoológico? Ele pode alimentar os animais? Dessa forma, conclui-se que a visão ampliada dos contextos em que os participantes desejam trabalhar foi muito benéfica para maior conhecimento das profissões.

Ao final dessa atividade, foi ressaltado aos participantes que, diferente das formigas do filme *Formiguinhaz*, eles têm possibilidade e tempo de escolher suas profissões. Até que se chegue o período de escolha, é importante pensar sobre o que gostam e deixar as opções abertas, sem se limitar a algo só por ser valorizado em seu entorno.

Para finalizar o encontro, foi mostrado um mapa traçando o caminho para se tornar psicólogo. Isso foi feito visando revelar todo o processo de estudo envolvido na formação e pontuar que é necessário passar por cursos superiores para as três profissões que os participantes escolheram. Essa atividade justificou-se pela afirmação de todos os participantes, no momento do curtigrama, de que não gostavam de escola e de estudar.

Encontro 7

O objetivo do sétimo encontro foi trabalhar influências e a possibilidade de escolha. Foi aplicada a dinâmica do rabisco, na qual a folha de papel passava pelos participantes e, na sua vez, cada um fazia um risco que ajudaria a compor o desenho. Foi solicitado que eles pensassem no que gostariam de desenhar e que fizessem o risco pensando nesse resultado.

Como era de se esperar, o resultado final do desenho era diferente do que os participantes haviam imaginado. Essa dinâmica visou mostrar, de maneira prática, como uma decisão pode sofrer diversas influências de fatores externos, fazendo

com que fosse necessário se adaptar diante de um resultado inesperado. No entanto, apesar das influências, todos têm um papel ativo nesse processo, já que poderiam desenhar também e, quando isso é levado para o âmbito da vida dos participantes, quem pode fazer o último risco do desenho são eles mesmos, tomando sua própria decisão, influenciada por diversos fatores mais conscientes.

Em seguida, foi feita a “Dinâmica do sorvete” (BOCK; AGUIAR, 1995), elucidando as etapas que existem em um processo de escolha e os muitos fatores que potencialmente influenciam a escolha. Por fim, foram feitos cartazes de influências. As crianças fizeram a sugestão de que as influências positivas e negativas fossem divididas e essa sugestão foi acatada. As influências mais citadas foram família, escola, professores, música, televisão, Igreja, Deus e instituição. Foi interessante notar que, apesar da vontade das crianças de dividir as influências entre positivas e negativas, muitas delas – família, escola, música, televisão e instituição – foram citadas nos dois campos, elucidando a existência de fatores positivos e negativos em cada uma.

Apesar de aparecer de maneira mais consistente nesse momento, a temática familiar permeou todo o processo, relacionando-se tanto às referências do passado dos participantes quanto aos desejos para o futuro, já que todos relataram que seu maior sonho é ter uma família. Faz-se relevante pontuar, nesse momento, como as famílias de cada um dos participantes influenciaram na escolha de suas profissões. R., que tem vontade de ser médica, frequentava muito o médico com sua irmã, de quem cuida até hoje dentro da instituição, por motivos que ela não revelou. V., que gosta de veterinária, tinha 11 cachorros e quatro gatos vivendo na casa de sua família de origem e tinha muita afeição por eles. L., que tem o sonho de ser promotora de justiça, foi acolhida pela instituição, pois seus pais estão encarcerados.

Encontro 8

O objetivo do oitavo encontro foi estimular o autoconhecimento. A técnica desse encontro consistiu em uma adaptação da técnica “Quem eu fui, quem eu sou, quem eu quero ser”. Foi solicitado que os participantes fizessem modelagens em argila representando seu passado (quem eu fui), seu presente (quem eu sou) e seu futuro (quem eu quero ser). O encontro consistiu somente na confecção das modelagens, o que levou bastante tempo.

Todos fizeram as três modelagens e, em seguida, explicaram a que elas se referiam. V., em referência a seu passado, representou sua avó, que cuidava dele quando era pequeno. Em referência ao presente, fez uma bola, pois disse gostar muito de jogar bola e praticar todos os dias na instituição e, em referência ao futuro, fez ele mesmo montado em um monstro/dinossauro. Já L., para representar o passado, fez uma bola, pois disse que gostava muito de jogar bola quando era pequena e jogava em casa com seus irmãos. Para o presente, representou um *skate*, devido às aulas de *skate* fornecidas por um projeto da instituição que gosta muito. No futuro, fez uma mesa e uma cadeira de trabalho, diz que lá estaria trabalhando como advogada, escolhendo quem iria preso e quem não iria. R., por sua vez, representou o passado,

com uma bonequinha, pensando no que gostava quando era criança. Para representar o presente, fez um pássaro em cima de uma pedra, dizendo não saber por que fez aquilo e, para representar o futuro, fez um avião e disse que no futuro ela irá viajar para a praia, porque nunca foi. R. disse diversas vezes durante os encontros que gostaria muito de ir à praia.

Encontro 9

O objetivo do nono encontro foi continuar estimulando o autoconhecimento e também meios de enfrentamento da realidade. Nesse encontro, foi feita a pintura das modelagens, que levou bastante tempo.

Posteriormente, foi entregue a cada participante uma estrada, feita de EVA. Cada um deveria posicionar as três modelagens ao longo dessa estrada, determinando a distância que cada uma estava da outra. Ao observar como os participantes posicionaram as modelagens, foi possível perceber que houve um padrão: todos posicionaram o presente mais próximo do passado e longe do futuro. Uma possibilidade de interpretação é a de que o posicionamento foi cronologicamente correto, pois os participantes estão temporalmente mais próximos do passado do que do futuro. No entanto, esse ponto de vista estaria correto somente se o futuro tivesse sido representado pela profissão que pretendem seguir, o que só ocorreu no caso de L. Por outro lado, é possível interpretar que as crianças ainda estão mais afetivamente ligadas ao passado do que à sua perspectiva de futuro.

Para trabalhar enfrentamento, perguntou-se aos participantes quais etapas foram ou serão percorridas nesse caminho. Todos se limitaram a relatar as próximas etapas, do presente ao futuro, e contemplaram o ensino completo e os estudos necessários para um curso superior.

Encontro 10

O objetivo do décimo e último encontro foi realizar um encerramento descontraído e obter o *feedback* dos participantes. Para tal, foi levado um lanche à instituição, propiciando um momento afetivo de despedida e conversa. O momento da despedida havia sido comentado anteriormente pelos membros do grupo, que se mostraram tristes com a aproximação do fim e disseram que teriam de receber visitas da condutora do grupo.

Para obter o *feedback* dos participantes, duas perguntas foram feitas: “Como entrei no grupo?” e “Como estou saindo?”. As crianças relataram que entraram no grupo com certeza das profissões que seguiriam, mas agora já não sabiam mais, pois conheceram melhor cada profissão e também conseguiram conhecer outras.

No final do encontro, os participantes solicitaram uma foto do grupo, o que foi feito. O caderno usado no começo dos encontros, contendo as atividades feitas em cada um, ficou na instituição, como lembrança para as crianças.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A instituição

O presente projeto de Orientação Profissional e elaboração de Projeto de Vida foi desenvolvido em uma instituição de abrigamento da cidade de Bauru, da qual os participantes do grupo eram residentes. De acordo com Stegani e Bagatin (acessado em 2016), as instituições de abrigamento são espaços destinados ao acolhimento de crianças e adolescentes que, devido a uma ordem judicial, foram afastados de seus responsáveis. O acolhimento não deve implicar em privação da liberdade, mas em amparar a criança e o adolescente no cumprimento de suas necessidades básicas e reinserção social.

Segundo Cintra e Souza (2010), as instituições de acolhimento recebem indivíduos considerados em risco pessoal ou social, na medida em que se define que os responsáveis pela guarda, cuidado e proteção não desempenham essa função. Tais crianças são consideradas provenientes de famílias desestruturadas, o que colabora para a produção de um contexto social que produz a discriminação de crianças concomitantemente à produção de discursos que objetivam proteger e cuidar dessa população.

Independente do destino da criança e do adolescente diante de um processo de destituição familiar, é direito deles conhecer a sua história, de maneira que seja possível elaborá-la. No entanto, o que se vê é a experiência subjetiva de violência pela qual passam esses sujeitos, já que são pressionados a se desfazer de seu passado, considerado problemático, para assumir novas características e se ligar a padrões considerados ajustados. O passado ocupa, portanto, um lugar de inadequação, cujo afastamento é necessário para que se atinja a adequação e o reconhecimento (CINTRA; SOUZA, 2010).

Conforme foi observado a partir do trabalho de Orientação Profissional e elaboração de Projeto de Vida com as crianças em situação de abrigamento, as profissões por elas valorizadas e que, no momento, desejavam desempenhar – médica, advogada e veterinário –, tem forte ligação com aspectos de suas famílias de origem. Essa ligação pode ser interpretada como uma continuidade desse passado, como no caso de V., que teve uma vivência marcante com muitos animais de estimação e deseja se tornar veterinário. Ou ainda, de correção do passado difícil que vivenciaram e busca de ocupação de um novo papel, como nos casos de R., que deseja ser médica e cuidar de crianças, pois fazia visitas frequentes ao médico quando morava com sua família de origem, e L., que deseja ser promotora de justiça e decidir quem vai preso e quem não vai, já que seus responsáveis estão encarcerados. Desse modo, R. e L. assumem posições ativas relacionadas às suas histórias pessoais. Da posição de criança que sofreu falta de cuidados dos responsáveis, R., com o desejo de ser médica, passaria a ocupar o lugar de quem cuida, e L., da posição de criança afastada dos pais devido ao encarceramento, para a posição de decidir quem vai preso.

Também foi possível notar o lugar de inadequação do passado e a busca de um lugar de adequação, em virtude do afastamento, a partir das noções de família disseminadas pela própria instituição e que as crianças acabam internalizando. Percebeu-se, a partir das falas dos cuidadores, que a instituição ocupa o lugar de uma nova família, a partir da qual se constroem novas relações. O próprio grupo de Orientação Profissional recebeu o nome, dado pelos participantes, de “Nova família”, assim como diversos outros grupos ali desenvolvidos receberam denominações de caráter familiar. Desse modo, evidencia-se a necessidade de exclusão das vivências passadas e de substituição por algo novo, privando as crianças do direito à sua história.

A família

A noção de família permaneceu aberta ao longo do processo, já que a família assumia diversas formas dentro da instituição e a família de origem perdera seu lugar na subjetividade das crianças. Para Ferreira, Littig e Vescovi (2014), a família é um sistema aberto e vulnerável a aspectos que permeiam a modernidade, por exemplo, o desemprego e a violência. Sempre foi atribuído à família o papel de formadora do indivíduo, exercendo grande influência sobre a identidade pessoal. O resultado da pesquisa de Ferreira *et al.* (2014), acerca das perspectivas de futuro de crianças e adolescentes abrigados, aponta que a família é a principal referência afetiva para as crianças e adolescentes em situação de abrigamento, mesmo quando há interrupção do vínculo.

Sabe-se que a família ocupa também um papel fundamental na escolha de uma futura profissão. Santos (2005) afirma que o jovem pertence a uma família que possui história e características próprias. Para a escolha de uma profissão, é essencial considerar não somente o conhecimento que o sujeito tem de si mesmo, mas também o conhecimento dos projetos dos pais, do processo de identificação, o sentimento de pertencimento à família, o valor dado a determinadas profissões pelo grupo e, especialmente, a maneira como o jovem utiliza e elabora os dados familiares.

Por isso, faz-se relevante a reflexão acerca da temática familiar em um processo de Orientação Profissional e elaboração de Projeto de Vida, mesmo em crianças que não estão sob a guarda das famílias, já que a história familiar é o ponto de partida para a constituição dos conceitos que os sujeitos têm de si mesmos e é importante elaborá-la para que a possível escolha seja feita de maneira consciente. Também foi possível notar, a partir do trabalho realizado, a importância que a noção familiar e o pertencimento a uma família assumem para essas crianças. As expectativas para o futuro de cada uma foram sempre marcadas pelo desejo de constituir uma família e pelas representações idealizadas a respeito. A representação de uma família – com pai, mãe e filhos, que algumas vezes já tinham até seus nomes escolhidos – apareceu com especial importância na reflexão acerca de um Projeto de Vida, assim como o desejo de todos os participantes de adotar um ou mais filhos no futuro.

A temática família, apesar de sua importância para o grupo em questão, não foi trabalhada de maneira particular devido à falta de tempo e recursos para seu

aprofundamento. No entanto, sabe-se que seria relevante um trabalho nesse sentido, investigando a concepção de família dessas crianças e valorizando o relato da história pessoal de cada uma, para possibilitar a elaboração de um Projeto de Vida.

O grupo de Orientação Profissional e a elaboração de Projeto de Vida

Visto que a escolha se dá a partir de um contexto social, econômico e político, historicamente construídos e em conjunturas particulares, em determinados contextos desfavoráveis, aquilo que é visto como escolha do sujeito pode ser uma falta de opção, uma reação ao que lhe é imposto pela estrutura sócio-política em que se insere. No contexto cultural no qual estão inseridos os participantes deste projeto, existe a valorização de determinadas profissões em detrimento de outras. Algumas profissões, que garantem maiores salários e maior prestígio social, são mais valorizadas do que outras, mesmo que não haja o completo conhecimento a respeito de suas atribuições.

O fato de as três crianças participantes do grupo terem profissões escolhidas, apesar da pouca idade, era visto como algo positivo pelos profissionais da instituição de abrigo, especialmente porque as três profissões citadas – médica, advogada e veterinária – são vistas como profissões nobres e carregadas de prestígio social. Além disso, valoriza-se essa fala das crianças também devido a seu caráter de rompimento com o passado e a possibilidade de futuro promissor, mesmo diante de adversidades. No presente trabalho, sustenta-se que é preciso conhecer também os aspectos realistas das profissões, como quais são suas atribuições e quais são as etapas necessárias até que se possa desempenhá-la. O grupo de Orientação Profissional e elaboração de Projeto de Vida foi direcionado no sentido de esclarecer aspectos desconhecidos a respeito dessas profissões, ampliar o leque de profissões conhecidas pelas crianças e possibilitar maior conhecimento do mundo do trabalho, o que foi feito com o objetivo geral de possibilitar um processo de escolha mais consciente de suas determinações.

Foi possível observar um resultado positivo nesse processo, já que as crianças relataram a obtenção de maior consciência a respeito de todo o processo envolvido na escolha de uma profissão, bem como de outras profissões existentes. Nesse tipo de intervenção, mais que a possibilidade de se apropriar de novos conhecimentos e compreender o processo de escolha de uma profissão, cria-se condição para que os sujeitos resignifiquem a si mesmos e à realidade. Deve-se visar o rompimento com a repetição e com a mera apropriação, o que o presente trabalho teve em vista durante todo o processo, tanto no âmbito familiar, quanto no âmbito das profissões socialmente valorizadas já escolhidas pelas crianças.

CONCLUSÃO

A partir dos resultados expostos, conclui-se que o trabalho foi benéfico, apesar de suas limitações. Foi possível notar, ao longo do desenvolvimento dos encontros, a tomada de consciência das crianças em relação aos processos inerentes a uma escolha profissional, bem como as crescentes *dúvidas* que surgiram em relação às profissões escolhidas anteriormente. Essas *dúvidas* foram consideradas positivas pelos envolvidos no projeto, já que os sujeitos do grupo são crianças e precisam de mais espaço para refletir acerca de si mesmos, do que gostam de fazer, de sua história pessoal e de suas expectativas em relação ao futuro.

Um desafio encontrado foi o fato de os encontros ocorrerem dentro da instituição onde moram os participantes. Isso gerou um clima informal, benéfico em diversos momentos, mas também prejudicial em outros, especialmente nos âmbitos de respeito aos horários combinados, ao local de realização dos encontros e à interferência de outras pessoas durante os encontros. Outra questão contida nas dificuldades de realização do grupo na instituição foi o caráter do vínculo formado pelos membros do grupo em relação à facilitadora, que foi vista como um membro dessa “Nova família”. A dificuldade que se fez presente devido à natureza desse vínculo foi a resistência ao encerramento do grupo após o período estabelecido, os pedidos de visitas frequentes e de que a facilitadora os levasse para a casa dela de vez em quando.

Para trabalhos posteriores de Orientação Profissional e elaboração de Projeto de Vida em instituições de abrigamento, sugere-se que seja trabalhada com maior profundidade a concepção de família dos sujeitos ali presentes, bem como a influência da história da família sobre suas expectativas para o futuro. Desse modo, será possível gerar maior elaboração a respeito dessas questões, especialmente em um ambiente no qual a história pessoal dos sujeitos lhes é aviltada.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, W. M. J. A escolha na orientação profissional: contribuições da psicologia sócio-histórica. *Psicologia e educação*, n. 23, p. 11-25, 2006.

BOCK, S. *Orientação profissional: a abordagem sócio-histórica*. São Paulo: Cortez, 2002.

BOCK, A. M.; AGUIAR, A. J. (Org.). *A escolha profissional em questão*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995.

CINTRA, A. L.; SOUZA, M. Institucionalização de crianças: leituras sobre a produção da exclusão infantil, da instituição de acolhimento e da prática de atendimento. *Revista Mal-Estar Subj.*, 10(3), p. 809-833, 2010.

FERREIRA, V. V. F.; LITTIG, P. M. C. B.; VESCOVI, R. G. L. Crianças e adolescentes abrigados: perspectiva de futuro após situação de rua. *Psicologia e Sociedade*, 26(1), p. 165-174, 2014.

PASQUALINI, J. C.; GARBULHO, N. F.; SCHUT, T. Orientação profissional com crianças: uma contribuição à educação infantil. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1), p. 71-85, 2004.

ROCHA, R. *O coelhinho que não era da páscoa*. São Paulo: Editora Salamandra, 2009.

SANTOS, L. M. M. O papel da família e dos pares na escolha profissional. *Psicologia em Estudo*, 10(1), p. 57-66, 2005.

SOARES, D. H. P. Técnicas e jogos para utilização em grupos de orientação. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. *Orientação Vocacional Ocupacional*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 260-273.

_____. *O que é Escolha Profissional*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

STEGANI, M. M.; BAGATIN, T. S. O papel do psicólogo nas instituições de acolhimento de crianças e adolescentes sob custódia judicial e em situação de vulnerabilidade social. *Programa de Iniciação Científica da FACEL/PR*. Disponível em: <<http://www.facel.com.br/pesquisa>>. Acesso em: 20 out. 2016.

VERIGUINE, N. R.; BASSO, C.; SOARES, D. H. P. Juventude e Perspectivas de Futuro: a orientação profissional no programa primeiro emprego. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(4), p. 1032-1044, 2014.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** 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”.

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: ATOR E FERRAMENTA PARA A PRÁTICA DE UMA AVALIAÇÃO QUALITATIVA DE DESEMPENHO

João Gabriel Bertucci Lima*

Tainá Carioba**

Mário Lázaro Camargo***

INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma experiência de estágio na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizada no Fórum/Tribunal de Justiça de uma cidade do interior paulista, no período de abril a dezembro de 2016, mais especificamente junto ao cartório da Primeira Vara da Família e Sucessões. O presente relato segue a proposta oferecida pelo estágio profissionalizante supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, disciplina que compõe a grade curricular do quinto ano do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru. A prática tem como objetivo geral expandir os conhecimentos do aluno do último ano do curso de Formação do Psicólogo, de modo que ele possa aplicar seus conhecimentos teóricos frente à realidade de uma organização de trabalho.

Esse campo de estágio está vinculado à UNESP desde 2015, quando ocorreu a primeira inserção de estagiários na instituição. Uma das atividades realizadas naquele período foi o Diagnóstico do Clima Organizacional, cujo relato encontra-se descrito e publicado no livro *Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional na Formação do Psicólogo* (GOULART JR. *et al.*, 2016). Como resultado deste levantamento, foi identificado que a comunicação e a liderança na instituição necessitariam ser trabalhadas, uma vez que os servidores apontaram barreiras e dificuldades tanto na comunicação quanto na forma como os líderes lidam com o cargo e, portanto, exercem sua autoridade sobre os demais trabalhadores naquele contexto organizacional.

Após o planejamento inicial em que atividades de motivação, também apontadas no Diagnóstico de Clima Organizacional, foram esquematizadas e aplicadas, os estagiários se empenharam em trabalhar questões ligadas à comunicação e à liderança. Também foi identificada a necessidade de uma avaliação dos líderes, cujo objetivo era proporcionar um posterior *feedback*, considerando as percepções emitidas pelos demais trabalhadores (supervisionados) acerca de seus líderes, de modo a realizar críticas construtivas visando a melhora na relação intragrupal.

Como aponta Chiavenato (2003), a comunicação só se demonstra efetiva quando o destinatário compreende e interpreta a mensagem, ou seja, ela é um acontecimento bilateral, dependendo tanto da qualidade da emissão, como da

recepção da mensagem. Por isso, quando se pretende melhorar a comunicação nas organizações, há a necessidade de se investigar os diversos elementos da comunicação, tais como, canais de comunicação, barreiras existentes, código utilizado, forma como a mensagem é emitida e recebida e como o *feedback* é dado.

Considerando essas características da comunicação e após um período de inserção e observação do campo de estágio, compreendeu-se que tanto os líderes necessitariam desenvolver qualidades mais assertivas de comunicação, como os servidores precisariam atuar mais ativamente na facilitação dos canais de comunicação, reduzindo as barreiras existentes, por exemplo.

Para tanto, foi elaborada uma intervenção em três etapas, que se tornam nossos principais objetos de atenção neste relato de experiência de estágio. A primeira etapa abordaria a comunicação em si, suas características e elementos, e teria o objetivo de sensibilizar a equipe para a relevância que a comunicação adequada exerceria dentro da organização. Nesse contexto, os estagiários abordaram o tema de forma expositiva, delimitando e apontando as características específicas da comunicação no ambiente de trabalho (Figura 1; Tabela 1), trazendo exemplos de comunicações falhas e outras positivas, proporcionando a reflexão a respeito de como a comunicação estava envolvida no desempenho diário de suas atividades. Essa primeira etapa da intervenção foi realizada tanto com os líderes quanto com os escreventes.

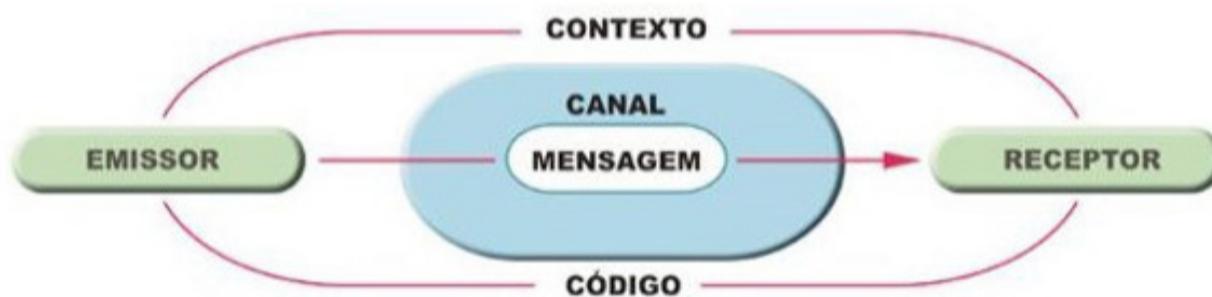


Figura 1. Esquema da comunicação, adaptado de Jakobson (2010)

Fonte: *in loco*

Tabela 1. Os elementos da comunicação, adaptado de Jakobson (2010)

EMISSOR OU DESTINADOR	Quem emite a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição.
RECEPTOR OU DESTINATÁRIO	A quem se destina a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo, equipe de trabalho ou mesmo um animal, como um cão, por exemplo.
CÓDIGO	A maneira pela qual a mensagem se organiza. O código é formado por um conjunto de sinais, organizados de acordo com determinadas regras, em que cada um dos elementos tem significado em relação aos demais. Pode ser a língua, oral ou escrita, gestos, código Morse, sons, etc. O código deve ser de conhecimento de ambos os envolvidos: emissor e destinatário.
CANAL DE COMUNICAÇÃO	Meio físico ou virtual, que assegura a circulação da mensagem. Por exemplo, ondas sonoras, no caso da voz. O canal deve garantir o contato entre emissor e receptor.
MENSAGEM	É o objeto da comunicação. É constituída pelo conteúdo das informações transmitidas.
CONTEXTO OU REFERENTE	O contexto ao qual a mensagem se refere. O contexto pode se constituir na situação, nas circunstâncias de espaço e tempo em que se encontra o emissor da mensagem.

Fonte: *in loco*

A segunda etapa estava centrada em desenvolver a comunicação assertiva dentro da equipe, demonstrando os benefícios e prejuízos das diferentes formas de comunicação. Essa fase também foi trabalhada com toda a equipe, visto que a comunicação é bilateral, ou seja, os emissores e os receptores necessitam de habilidades assertivas para lidar adequadamente com a comunicação.

Finalmente, a terceira etapa, ponto em que mais nos deteremos para este relato, abordava comunicação assertiva e liderança. Após aproximadamente cinco meses de estágio, ficou evidente a demanda dos servidores dessa organização: a comunicação estabelecida entre os líderes e sua forma de disseminação. Diversos relatos apontam para uma dificuldade de entendimento e de comunicação entre líderes e escreventes.

CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO

A organização na qual se deu o estágio no ano de 2016 foi um Fórum, mais precisamente o cartório da 1ª Vara da Família e Sucessões. Foram realizadas cerca de 280 horas de atividades, divididas em duas idas semanais ao campo, com duração de 12 horas cada. Na 1ª Vara da Família e Sucessões, inicialmente, trabalhavam 17

servidores – a juíza responsável pelo cartório, um diretor escolhido pela juíza, duas chefes escolhidas pelo diretor e o restante dos servidores escreventes – além de três estagiárias de nível médio de ensino. Ao final do estágio, o trabalho estava sendo realizado com 13 servidores, devido à aposentadoria de alguns trabalhadores ao longo do ano de 2016.

O trabalho é dividido em dois setores, coordenados cada um por um chefe. São eles: o setor de Movimentação e o setor de Minuta e Cumprimento. Todos, independentemente do setor, trabalham e revezam no atendimento ao usuário, seja no balcão ou telefone, exceto diretor e chefes (estamos aqui reproduzindo as nomenclaturas utilizadas pela instituição).

O primeiro setor, o de Movimentação, caracteriza-se por dar andamento aos processos ao encaminhá-los para os diversos destinos, de acordo com o conteúdo de cada um. É o setor que faz a distribuição dos serviços para os outros setores, fazendo a publicação e juntada de petições. O segundo setor, de Minuta e Cumprimento, é responsável pelos despachos, digitação de decisões, sentenças, certificação de prazo, entre outros, além de expedir os processos, emitindo mandados, fazendo intimações para audiência, expedindo ofícios, guias e demais tarefas.

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

Em uma organização, o fator humano é essencial para o bom funcionamento e êxito. Contudo, para que isso ocorra, é preciso se atentar a vários fatores, sendo um deles o sistema de comunicação. A comunicação organizacional tem valor estratégico na gestão de pessoas, uma vez que a inclinação e o comprometimento dos trabalhadores em oferecer seus conhecimentos, habilidades e atitudes em benefício da organização têm estreita ligação com o grau de informações que eles recebem (BALDISSERA; SÓLIO, 2006). O trabalhador bem instruído sente mais responsabilidade na organização, o que favorece seu comprometimento com a empresa e com o grupo de trabalho, posto que tem a percepção de um bom suporte organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Para que as intervenções do Psicólogo Organizacional e do Trabalho sejam mais eficazes, é imprescindível que ele adentre na cultura da organização, conhecendo sua realidade, contexto e funcionamento. A partir disso, o planejamento de ações e sua prática torna-se mais objetiva, indo ao encontro de necessidades presentes no ambiente de trabalho. A forma como se dá a comunicação interna de uma organização e suas características anunciam (ou denunciam) aspectos da cultura organizacional, sendo mais um de seus aspectos importantes.

A comunicação eficaz é um processo a partir do qual são realizadas as funções de planejamento, organização, liderança e controle, por isso sua importância para os administradores (PINTO, 2007, p. 20). Ela é importante para coordenar as várias atividades, processos e recursos, tendo em vista cumprir as demandas da organização. O papel da liderança na comunicação busca fortalecer a confiança entre líder e liderados (LOVIZZARO, 2008) e a expectativa de que o líder seja franco e honesto no processo de comunicação é grande.

Quando o líder não se comunica de forma eficaz, é estabelecido um clima de desconfiança e os liderados podem dar a ele menos credibilidade. O supervisor que deseja fortalecer sua credibilidade deve empregar bem as diferentes formas de comunicação: verbal e não-verbal. Além disso, é importante transmitir a seus liderados a compreensão de que a comunicação é um processo bilateral, ou seja, é um processo no qual os líderes ouvem novas ideias e esperam por *feedback*, sendo conduzidos pela necessidade não de comandar e controlar, mas de estimular e influenciar (DECRANE JR., 1996, p. 253 *apud* LIMA, 2010).

Quando os liderados não recebem essa comunicação de forma eficiente, encontramos uma equipe, na maioria das vezes, desmotivada e sem saber os rumos que deve tomar. Para que não ocorram falhas ou para que elas sejam diminuídas cada vez mais, a comunicação precisa ser objetiva, clara, transparente e deve seguir sempre o menor caminho possível entre aquele que comunica e aquele que recebe a comunicação. As falhas acarretam grandes prejuízos às empresas, causam perda de tempo e de esforço, levam à obrigatoriedade de retrabalhos, afetam a motivação e as relações humanas, contribuindo para a criação de um clima de acusação mútua pelas falhas ocorridas (HILSDORF, 2009).

Para alcançar uma comunicação eficaz e assertiva, é necessário atentar-se aos seguintes requisitos: o aprimoramento de conhecimentos e habilidades dos membros da organização para a comunicação; o desenvolvimento de uma cultura organizacional de confiança, respeito, abertura, positivismo e responsabilidade. O papel do líder nisso é crítico: gerar, nutrir e reforçar o comportamento adequado de seu pessoal e a busca por uma comunicação sistematizada.

Além de desenvolver as habilidades de comunicação, o líder que deseja conquistar sua equipe deve aprimorar diariamente a capacidade de dar e receber *feedback*, e também a capacidade de ouvir. Segundo Tomé (2007), o *feedback* é um processo de 'retroalimentação' no qual podemos mensurar a quantidade e a qualidade do que foi comunicado.

É fundamental, então, que os líderes percebam a importância e a necessidade de uma comunicação clara, eficiente e transparente tanto para os resultados da empresa, quanto para a motivação e engajamento de sua equipe. Essa, portanto, deve ser uma preocupação constante do líder: motivar, incentivar e praticar um processo de comunicação eficaz e transparente dentro de sua organização.

METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

Os estagiários realizaram, junto ao trio de supervisores do cartório, a primeira atividade com o objetivo de trabalhar o tema "comunicação e liderança". Para isso, foi montada uma apostila (Anexo I) com informações sobre o assunto a ser trabalhado, além de ser aplicada uma dinâmica com os participantes. A reunião aconteceu em uma sala privada, estando presentes os dois estagiários, o diretor do cartório e as duas chefes.

Foi realizada a leitura do material com os supervisores de maneira a gerar uma conversa sobre o tema, possibilitando que surgisse um diálogo no qual os integrantes podiam expor suas opiniões e demandas (dificuldades enfrentadas; experiências que deram certo; conhecimentos prévios sobre o tema liderança vs. comunicação etc.).

Ao final da exposição, realizou-se a dinâmica na qual diretor e chefes participaram, recebendo, cada um, duas folhas, nas quais deveriam escrever cerca de três características positivas e três características que poderiam ser melhoradas de cada um dos outros dois líderes, sendo cada papel destinado a um deles. Dado o tempo necessário para que escrevessem, os estagiários recolheram os papéis e expuseram o que foi escrito referente a cada supervisor, sem identificação dos autores, sendo disponibilizado um tempo para observações que quisessem fazer. Essa dinâmica permitiu que os líderes recebessem um primeiro *feedback* entre si, possibilitando um diálogo gerador de apontamentos construtivos. Outro fator observado foi a reação de cada supervisor com as críticas recebidas, permitindo observações em relação a como reagem em situações parecidas com os trabalhadores do cartório como um todo.

Num segundo momento, foi pensada uma avaliação de desempenho e satisfação no trabalho (Anexo II) que seria respondida por todos os servidores, incluindo estagiárias e os próprios avaliados, os líderes. Essa avaliação teve como objetivo permitir um *feedback* do grupo aos chefes e diretor do cartório, com o intuito de trazer observações construtivas que possibilitassem o aprimoramento dos avaliados e a melhoria na relação da equipe.

A avaliação foi montada no formato de escala, com questões fechadas e questões abertas que permitiam ao avaliador discorrer sobre algo a mais que considerassem necessário comentar. O instrumento também continha três questões referentes ao tema “treinamento”. A realização ocorreu em sala privada, estando presentes os dois estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho e apenas um integrante do cartório por vez. Foi dada uma breve explicação sobre para que serviria a avaliação e ressaltou-se a importância do sigilo referente ao que fosse dito ali e ao que seria apresentado como resultado aos líderes, de modo que ninguém fosse identificado. Também foi destacado que não era obrigatório aos trabalhadores responder a avaliação, mas que seria importante para a melhora no contexto de trabalho.

Os resultados foram estudados pelos estagiários e apresentados aos líderes separadamente e em local privado. Por último, foi sugerido a eles que dessem um *feedback* aos demais servidores que responderam a avaliação, como uma forma de demonstrar terem recebido os resultados e pensado em melhorias a partir deles.

Como dito anteriormente, o *feedback* bem apresentado é uma forma de mostrar atenção e compreensão das demandas que aparecem. Outra qualidade importante de ser considerada é a viabilização de fortalecimento de um diálogo mais aberto e horizontal entre a equipe, melhorando as relações interpessoais e de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado partiu da identificação de uma demanda no cartório da 1ª Vara de Família e Sucessões. Essa demanda fora primeiramente apresentada ao Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo (UNESP-Bauru), por ocasião de uma conferência realizada em um encontro com gestores e membros dos cartórios e fóruns do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (interior), em 2015, na cidade de Bauru/SP.

Foram identificadas, pelos estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho, falhas na rede de comunicação do grupo, que estavam gerando conflitos e prejudicando o trabalho em equipe. A partir da observação e de atividades realizadas com os trabalhadores, foram pensadas estratégias para minimizar esse *déficit* e melhorar as relações de trabalho. Realizou-se, então, uma atividade com os líderes do cartório e uma avaliação de desempenho para *feedback*.

O objetivo das duas atividades foi o de contribuir para o aprimoramento do diretor e das chefes do cartório, permitindo que eles recebessem críticas e sugestões por parte da equipe, bem como possibilitando o diálogo entre os integrantes do grupo para discutir ações e propostas de organização do trabalho.

A atividade feita apenas com os líderes permitiu, mais especificamente, que os estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho discutissem com eles a comunicação do trio, além de apresentar informações úteis sobre comunicação e liderança e trabalhar através de mediação a reação deles ao receberem críticas. Já a avaliação de desempenho e satisfação no trabalho permitiu a criação de um espaço para os trabalhadores avaliarem o trabalho de seus líderes, numa forma de dar um retorno a eles, quanto à qualidade do que vem sendo feito na organização, e sugestões para melhorias.

A avaliação também possibilitou uma aproximação dos estagiários em relação aos trabalhadores, configurando-se um espaço para que os participantes pudessem expor queixas e angústias, valorizando o vínculo e ampliando as oportunidades de diálogos, estratégias de construção de vínculo e comunicação, tão caras à efetividade das intervenções protagonizadas pela Psicologia Organizacional e do Trabalho nos contextos de sua inserção.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R.; SÓLIO, M. B. O complexus comunicação-cultura-administração. *ALAIC – Rev. latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, v. 3, n. 4, p. 10-19, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/158>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DECRANE JR., A. C. Um modelo constitucional de liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

GOULART JR., E. *et al. Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional na Formação do Psicólogo*. Araraquara: Letraria, 2016. Disponível em: <<http://www.letraria.net/site/psicologia-organizacional-e-do-trabalho-e-orientacao-profissional-na-formacao-do-psicologo/>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

HILSDORF, C. *Comunicação e liderança*. 2009. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Comunicacao_e_lideranca.htm>. Acesso em: 15 fev. 2017.

JAKOBSON, R. *Linguística e comunicação*. 22. ed. São Paulo: Cultrix, 2010.

LIMA, L. R. *O papel da liderança na comunicação organizacional*. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.

LOVIZZARO, M. A. *Comunicação de liderança*. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3467/comunicacao-delideranca>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

PINTO, N. A. M. *Comunicação*. Rio de Janeiro: Instituto A vez do mestre – Análise comportamental, módulo VIII, 2007.

_____. *Liderança*. Rio de Janeiro: Instituto A vez do mestre – Análise comportamental, módulo IV, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE-BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

TOMÉ, N. M. A. *Necessidades interpessoais: feedback*. Rio de Janeiro: Instituto A vez do mestre – Análise comportamental, módulo VII, 2007.

SOBRE OS AUTORES

* Graduado em Psicologia pela Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, e membro do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

** Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, e membro do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

*** Docente do curso de Psicologia, na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, *campus* de Bauru, e membro do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

ANEXO I: APOSTILA

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

O PAPEL DA LIDERANÇA NA COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO

A comunicação eficaz é importante para os administradores/gestores por ser um processo através do qual são realizadas as funções de **planejamento, organização, liderança e controle**. Ela é essencial para coordenar as várias atividades, processos e recursos, visando cumprir os propósitos da organização.

O propósito da comunicação de liderança é **estreitar e fortalecer** a confiança entre líder e liderados. A expectativa de que o líder seja **franco e honesto** no processo de comunicação é grande.

COMUNICAÇÃO EFICAZ

Lovizzaro (2008) apresenta algumas dicas para a manutenção de um processo eficaz de comunicação de liderança:

- Seja **consistente**;
- Determine objetivos **claros e confiáveis**;
- Obtenha o **comprometimento** dos interlocutores-chave;
- **Desenvolva** seu pessoal: é fundamental que você esteja pessoalmente envolvido no processo de desenvolvimento de seus liderados;
- Faça do processo de **feedback** uma prática comum;
- Mantenha o **comportamento alinhado** com as mensagens transmitidas;
- Enfatize a importância da comunicação entre **todos os níveis hierárquicos**, bem como em **todos os sentidos**;
- Esteja pronto para **ouvir**; a comunicação de liderança **não é via de única mão**; é fundamental que a base tenha confiança e segurança para poder contribuir livremente com **ideias, feedbacks, sugestões** etc., mesmo que contrárias às suas.

Quando o líder não se comunica de forma eficaz, estabelece-se um clima de **desconfiança** e a **credibilidade** do líder **entra em jogo**. O líder que deseja fortalecer sua credibilidade deve **manusear bem** todas as formas de comunicação: **verbal e não-verbal**.

CREDIBILIDADE DOS LÍDERES

Os cinco “C” da credibilidade da liderança são:

- Convicção;
- Cuidado;
- Coragem;
- Compostura;
- Competência.

COMUNICAÇÃO ADEQUADA

Além de contribuir para sua credibilidade, é preciso transmitir a seus liderados a **compreensão** de que a comunicação é um processo **bilateral**, no qual os líderes **ouvem**, esperam por *feedback* e **novas ideias** e são guiados pela necessidade de **estimular** e **influenciar**, não de comandar e controlar.

FALHAS NA COMUNICAÇÃO

Quando os liderados não recebem essa comunicação de forma **eficiente**, encontramos uma equipe **desmotivada** e **sem saber os rumos que deve tomar**.

A comunicação precisa ser **objetiva, clara, transparente** e deve seguir sempre o **menor caminho possível** entre aquele que comunica e aquele que recebe a comunicação.

As falhas acarretam grandes prejuízos às empresas, causam **perda de tempo e de esforço, afetam a motivação e deterioram as relações humanas**, contribuindo para que se gere um clima de **acusação** mútua pelas falhas ocorridas.

COMUNICAÇÃO EFICAZ

Para alcançar um nível de comunicação eficaz, é necessário o cumprimento de três requisitos:

- **Conhecimentos** e **habilidades** dos membros da organização para a comunicação;
- Cultura organizacional de **confiança, respeito, abertura, positivismo e responsabilidade**. O papel do líder nisso é crítico: **gerar, nutrir e reforçar** o comportamento adequado de seu pessoal;
- Comunicação sistematizada.

FEEDBACK

Além de desenvolver as habilidades de comunicação, o líder que deseja conquistar sua equipe deve **aprimorar** diariamente a capacidade de dar e receber *feedback* e também a **capacidade de ouvir, acolher** aqueles que a ele se encontram vinculados via estrutura organizacional.

PARA UM FEEDBACK EFICAZ

1. Conquiste a **confiança** do seu ouvinte.
2. Fundamente a informação com **argumentos e exemplos**.
3. Foque na **melhoria** do que foi apontado como falha.
4. Ao receber *feedback*, **ouça atentamente**, evitando interrupções.
5. **Esclareça** as dúvidas.

Além de oferecer o *feedback*, o líder deve aceitar ser **avaliado** por sua equipe, demonstrando que existe **transparência** e confiança na relação líder-liderado.

O verdadeiro líder consegue o respeito de seus liderados, à medida que ouve suas opiniões, **ideias, críticas, sugestões** e até mesmo **dificuldades** com relação ao trabalho sem **juízo de valor**. De forma geral, as pessoas querem ter a oportunidade de ser ouvidas com **respeito**... saber ouvir é um aspecto que pode expressar a **maturidade** e o bom preparo do líder.

CONCLUINDO...

É fundamental que os líderes percebam a importância e a necessidade de uma **comunicação clara, eficiente e transparente**, tanto para os resultados da organização de trabalho, quanto para a motivação e engajamento de sua equipe. Essa, portanto, deve ser uma preocupação constante do líder: **motivar, incentivar e praticar** um processo de comunicação **eficaz e transparente** dentro de sua organização.

QUADRO DE COMPORTAMENTOS A SEREM TRABALHADOS

DOMÍNIOS	TEMÁTICAS
EXPRESSÃO EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Moderação da expressão emocional em excesso.• Facilitação da expressão emocional em <i>déficit</i>.
PEDIDOS/PERGUNTAS	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração de perguntas ou pedidos.• Resposta a perguntas ou pedidos.
CRÍTICAS	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração de crítica justa.• Resposta à crítica justa ou injusta.

SITUAÇÕES EXEMPLO

(hipóteses e instruções comunicacionais adaptadas do contexto real de intervenção dos estagiários)

MODERAÇÃO DA EXPRESSÃO EMOCIONAL EM EXCESSO

Trabalhador – Como você pode me pedir para ter paciência com o erro dos outros? Onde já se viu? É o meu trabalho que está sendo prejudicado pela falta de organização das outras pessoas. Isso é absurdo!

Líder – Compreendo que deve ser difícil para você esse tipo de situação e que isso te irrita. Quer me explicar melhor o que te incomoda para conseguirmos pensar com calma em alternativas para melhorar isso?

FACILITAÇÃO DA EXPRESSÃO EMOCIONAL EM DÉFICIT

Líder – Conseguiu falar com o seu colega sobre como ele é rude em solicitar sua ajuda?

Trabalhador – [...] Mais ou menos...

Líder – Quer me contar como ocorreu a conversa?

Trabalhador – (encolhe os ombros)

Líder – Parece-me que a conversa com o seu colega é um assunto complicado para você. Quer me falar um pouco sobre isso?

ELABORAÇÃO DE PERGUNTA

Líder – Temos vários treinamentos oferecidos aqui na empresa, o que acha de integrar as aulas para algum destes treinamentos?

Líder – Verifiquei sua ficha de frequência e notei que você tem chegado atrasado. Gostaria que repensasse isso e tentasse chegar no horário. Existe algo que está dificultando que você consiga chegar na hora correta?

ELABORAÇÃO DE PEDIDO DE MUDANÇA

Líder – Combinamos que você se responsabilizaria pelos arquivos em atraso, porém você não vem realizando esta atividade, podemos dividir e eu lhe ajudo com estes arquivos, mas gostaria que você começasse a trabalhar com eles, é importante que não haja arquivos em atraso.

RESPOSTA A PEDIDO

Trabalhador – Poxa chefe, eu sei que você consegue me dar folga na semana que vem. Faça isso por mim! Por favor!

Líder – Peço que não insista e nem leve para o campo pessoal. Como já lhe expliquei, temos a agenda cheia durante as próximas semanas. Não tenho qualquer possibilidade de lhe dar folga... o mesmo vale para todos os demais colegas de trabalho.

ELABORAÇÃO DE CRÍTICA JUSTA

Líder – Fez os trabalhos que lhe pedi para a próxima semana?

Trabalhador – [...] Não... Não tive tempo...

Líder – Na semana passada, combinamos que você realizaria esta atividade, contudo, não cumpriu este acordo. Sem realizar esse trabalho não podemos dar prosseguimento às outras atividades. Pode realizar isto o mais rápido possível?

RESPOSTA À CRÍTICA VAGA

Trabalhador – Penso que esta forma de trabalhar não é a melhor.

Líder – Esta forma de agir tem sido útil há muito tempo e tem mantido bons resultados. Mas se percebe algo que pode ser melhorado, poderia me dizer algum exemplo de mudança a ser feita nessa maneira de trabalhar?

RESPOSTA À CRÍTICA INJUSTA

Trabalhador – Sinto que eu me esforço bem mais que os outros, sempre estou fazendo alguma coisa enquanto os outros estão conversando, minhas funções são bem maiores do que qualquer um.

Líder – A distribuição de funções foi combinada em grupo e você se disponibilizou a isso. Espero que se comprometa e realize sua função. Caso sinta que não está sendo possível cumprir com todas as funções, podemos rediscutir com o grupo essa divisão.

RESPOSTA À CRÍTICA JUSTA

Trabalhador – Havíamos combinado que eu não atenderia mais as ligações referentes a estes processos, porém continuo tendo que atendê-las. Gostaria que alguma providência fosse tomada.

Líder – Admito que tenha razão! De fato, já deveria ter outra pessoa para fazer isso. Hoje mesmo vou falar com os outros membros da equipe e amanhã iniciamos uma nova forma de proceder.

ANEXO II: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

AVALIAÇÃO LÍDERES/DIRETOR

DATA: ___/___/_____.

Garantimos o sigilo da avaliação, os únicos que terão acesso direto às respostas serão os estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Sua participação permitirá fornecer *feedbacks* aos gestores, proporcionando reflexões e possíveis melhorias para o grupo.

Avaliação de desempenho

As frases abaixo citam alguns aspectos do trabalho de seu líder. **Indique com que frequência essas situações ocorrem.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 4) que melhor representa sua resposta:

- 1 = Constantemente/sempre
- 2 = Na maioria das vezes
- 3 = Poucas vezes
- 4 = Raramente/nunca

DIRETOR

- () Apresenta comportamento adequado em relação a regras, valores e princípios adotados pelo TJ/SP.
- () Abertura para ouvir, prontidão e boa vontade em ajudar.
- () Demonstra ter consciência das necessidades do cidadão que procura o TJ/SP.
- () Ocorrem reclamações entre colegas quanto à forma de trabalhar do chefe.
- () É capaz de descrever de forma clara a ocorrência de algum fato relacionado ao seu trabalho (ASSERTIVIDADE).
- () Demonstra conhecer as necessidades, prioridades e objetivos do TJ/SP.
- () Zela pelos recursos públicos que utiliza no trabalho.
- () É comprometido com a área em que trabalha.
- () É resistente a mudanças no trabalho de sua unidade.
- () Sabe utilizar os principais aplicativos de informática, necessários para o desenvolvimento de suas atividades no TJ/SP.
- () Não conclui seus trabalhos no prazo determinado pelo superior hierárquico.
- () Apresenta dificuldade de relacionamentos com colegas.
- () É capaz de se colocar no lugar do outro em determinada situação ou discussão (EMPATIA).

- É comprometido com a equipe, demonstra boa vontade em ajudar, sendo cooperativo e disponível.
- Atrapalha as atividades da equipe com conversas paralelas e desnecessárias.
- É sensato na delegação das tarefas e sabe cobrar os membros da equipe.
- Apresenta habilidade em gerenciar seu trabalho e de sua equipe.
- Toma decisões considerando suas consequências e implicações.
- Sabe solucionar dúvidas, ensinar e orientar os membros da equipe.
- Permite a participação de subordinados na solução dos problemas, quando possível.
- Interpreta com coerência e lógica uma questão ou solução.
- Possui conhecimento necessário e adequado para a realização de seu trabalho.
- Impõe ordem e tranquilidade no ambiente de trabalho, permitindo que a equipe produza com MOTIVAÇÃO.
- Tem dificuldade em tomar iniciativa na solução de problemas.
- Assume desafios com relação a suas atividades.
- Sugere melhorias nas rotinas e no ambiente de trabalho para seu superior hierárquico.
- Facilita acesso e comunicação com o superior hierárquico.
- Possui conhecimento das rotinas de trabalho de sua área de atuação.
- Administra adequadamente os conflitos interpessoais, mantendo a calma frente a situações difíceis.

Ressalte os pontos positivos que por você podem ser observados neste diretor.

Ressalte os pontos que podem ser melhorados em seu exercício de liderança/ autoridade.

LÍDER I

- Apresenta comportamento adequado em relação a regras, valores e princípios adotados pelo TJ/SP.
- Abertura para ouvir, prontidão e boa vontade em ajudar.
- Demonstra ter consciência das necessidades do cidadão que procura o TJ/SP.
- Ocorrem reclamações entre colegas quanto à forma de trabalhar do chefe.
- É capaz de descrever de forma clara a ocorrência de algum fato relacionado a seu trabalho (ASSERTIVIDADE).
- Demonstra conhecer necessidades, prioridades e objetivos do TJ/SP.
- Zela pelos recursos públicos que utiliza no trabalho.
- É comprometido com a área onde trabalha.
- É resistente a mudanças no trabalho de sua unidade.

- Sabe utilizar os principais aplicativos de informática, necessários para o desenvolvimento de suas atividades no TJ/SP.
- Não conclui seus trabalhos no prazo determinado pelo superior hierárquico.
- Apresenta dificuldade de relacionamentos com colegas.
- É capaz de se colocar no lugar do outro em determinada situação ou discussão (EMPATIA).
- É comprometido com a equipe, demonstra boa vontade em ajudar, sendo cooperativo e disponível.
- Atrapalha as atividades da equipe com conversas paralelas e desnecessárias.
- É sensato na delegação das tarefas e sabe cobrar os membros da equipe.
- Apresenta habilidade em gerenciar seu trabalho e de sua equipe.
- Toma decisões considerando suas consequências e implicações.
- Sabe solucionar dúvidas, ensinar e orientar os membros da equipe.
- Permite a participação de subordinados na solução dos problemas, quando possível.
- Interpreta com coerência e lógica uma questão ou solução.
- Possui conhecimento necessário e adequado para a realização de seu trabalho.
- Impõe ordem e tranquilidade no ambiente de trabalho, permitindo que a equipe produza com MOTIVAÇÃO.
- Tem dificuldade em tomar iniciativa na solução de problemas.
- Assume desafios com relação a suas atividades.
- Sugere melhorias nas rotinas e no ambiente de trabalho para seu superior hierárquico.
- Facilita acesso e comunicação com o superior hierárquico.
- Possui conhecimento das rotinas de trabalho de sua área de atuação.
- Administra adequadamente os conflitos interpessoais, mantendo a calma frente a situações difíceis.

Ressalte os pontos positivos que por você podem ser observados neste líder.

Ressalte os pontos que podem ser melhorados em seu exercício de liderança/autoridade.

LÍDER II

- Apresenta comportamento adequado em relação a regras, valores e princípios adotados pelo TJ/SP.
- Abertura para ouvir, prontidão e boa vontade em ajudar.
- Demonstra ter consciência das necessidades do cidadão que procura o TJ/SP.
- Ocorrem reclamações entre colegas quanto à forma de trabalhar do chefe.

- É capaz de descrever de forma clara a ocorrência de algum fato relacionado a seu trabalho (ASSERTIVIDADE).
- Demonstra conhecer as necessidades, prioridades e objetivos do TJ/SP.
- Zela pelos recursos públicos que utiliza no trabalho.
- É comprometido com a área onde trabalha.
- É resistente a mudanças no trabalho de sua unidade.
- Sabe utilizar os principais aplicativos de informática, necessários para o desenvolvimento de suas atividades no TJ/SP.
- Não conclui seus trabalhos no prazo determinado pelo superior hierárquico.
- Apresenta dificuldade de relacionamentos com colegas.
- É capaz de se colocar no lugar do outro em determinada situação ou discussão (EMPATIA).
- É comprometido com a equipe, demonstra boa vontade em ajudar, sendo cooperativo e disponível.
- Atrapalha as atividades da equipe com conversas paralelas e desnecessárias.
- É sensato na delegação das tarefas e sabe cobrar os membros da equipe.
- Apresenta habilidade em gerenciar seu trabalho e de sua equipe.
- Toma decisões considerando suas consequências e implicações.
- Sabe solucionar dúvidas, ensinar e orientar os membros da equipe.
- Permite a participação de subordinados na solução dos problemas, quando possível.
- Interpreta com coerência e lógica uma questão ou solução.
- Possui conhecimento necessário e adequado para a realização de seu trabalho.
- Impõe ordem e tranquilidade no ambiente de trabalho, permitindo que a equipe produza com MOTIVAÇÃO.
- Tem dificuldade em tomar iniciativa na solução de problemas.
- Assume desafios com relação a suas atividades.
- Sugere melhorias nas rotinas e no ambiente de trabalho para seu superior hierárquico.
- Facilita acesso e comunicação com o superior hierárquico.
- Possui conhecimento das rotinas de trabalho de sua área de atuação.
- Administra adequadamente os conflitos interpessoais, mantendo a calma frente a situações difíceis.

Ressalte os pontos positivos, que por você podem ser observados neste líder.

Ressalte os pontos que podem ser melhorados em seu exercício de liderança/ autoridade.

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO

As frases abaixo citam alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente *satisfeito* ou *insatisfeito* com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta:

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.
- () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- () Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa.
- () Com as exigências do meu trabalho.
- () Com o entendimento entre mim e meu chefe.
- () Com a maneira como o meu chefe me trata.
- () Com a variedade de tarefas que realizo.
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- () Com a confiança que eu posso ter com meu chefe.
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.
- () Com a forma como meu chefe demonstra insatisfação.
- () Com o modo como meu chefe solicita/delega tarefas.
- () Com a maneira como meu chefe reage a críticas negativas.
- () Com o modo como minhas sugestões são tratadas.
- () Com a capacidade do meu chefe de resolver conflitos.
- () Com o manejo do meu chefe com as relações interpessoais.
- () Com a periodicidade dos *feedbacks* fornecidos.
- () Com a maneira como meu chefe toma decisões.
- () Com os elogios feitos pelo meu chefe.
- () Com a maneira como as informações são transmitidas.
- () Com a quantidade de trabalho a mim designado.
- () Com a forma de divisão do trabalho entre a equipe.
- () Com o número de reuniões expondo as necessidades e prioridades do meu trabalho.

AVALIAÇÃO PESSOAL

Avaliação de Desempenho

As frases abaixo citam alguns aspectos do seu trabalho. **Indique com que frequência essas situações ocorrem.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 4) que melhor representa sua resposta:

1 = Constantemente/sempre

2 = Na maioria das vezes

3 = Poucas vezes

4 = Raramente/nunca

- () Apresento comportamento adequado em relação a regras, valores e princípios adotados pelo TJ/SP.
- () Sou aberto para ouvir, tenho prontidão e boa vontade em ajudar.
- () Demonstro ter consciência das necessidades do cidadão que procura o TJ/SP.
- () Sou capaz de descrever de forma clara a ocorrência de algum fato relacionado a meu trabalho (ASSERTIVIDADE).
- () Demonstro conhecer as necessidades, prioridades e objetivos do TJ/SP.
- () Zelo pelos recursos públicos que utilizo no trabalho.
- () Sou comprometido com a área onde trabalho.
- () Sou resistente a mudanças no trabalho.
- () Sei utilizar os principais aplicativos de informática necessários para o desenvolvimento de minhas atividades no TJ/SP.
- () Não concluo meus trabalhos no prazo determinado pelo superior hierárquico.
- () Apresento dificuldade de relacionamentos com colegas.
- () Sou capaz de me colocar no lugar do outro em determinada situação ou discussão (EMPATIA).
- () Sou comprometido com a equipe, demonstro boa vontade em ajudar, sendo cooperativo e disponível.
- () Atrapalho as atividades da equipe com conversas paralelas e desnecessárias.
- () Tomo decisões considerando suas consequências e implicações.
- () Interpreto com coerência e lógica uma questão ou solução.
- () Possuo conhecimento necessário e adequado para a realização do meu trabalho.
- () Tenho dificuldade em tomar iniciativa na solução de problemas.
- () Assumo desafios com relação a minhas atividades.
- () Sugiro melhorias nas rotinas e no ambiente de trabalho para meu superior hierárquico.
- () Possuo conhecimento das rotinas de trabalho de minha área de atuação.
- () Administro adequadamente os conflitos interpessoais, mantendo a calma frente a situações difíceis.

Considerando as atribuições do cargo que ocupa, aponte quais as habilidades/saberes necessários para a execução de suas tarefas. Acredita ter essas habilidades/saberes para o cumprimento de tal função?

Recebeu treinamento adequado para realizar suas funções? Acredita ser necessário algum novo treinamento?

Quem considera ser o responsável pelos treinamentos?

Comentários

OFICINAS DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÃO DE REABILITAÇÃO PROFISSIONAL

Ana Carla Araujo Adorne*
Raphael dos Santos Teixeira**
Marianne Ramos Feijó***

INTRODUÇÃO

O presente relato descreve uma intervenção pontual em Orientação Profissional (OP) realizada em uma instituição de reabilitação, localizada na cidade de Bauru/SP. O trabalho foi desenvolvido com um grupo de participantes de um programa de educação e reabilitação profissional, cuja finalidade é preparar, formar e qualificar pessoas com deficiências e/ou em situação de vulnerabilidade social para inclusão no mercado de trabalho. Além disso, o relato inclui reflexões acerca da importância do trabalho de OP para grupos de pessoas com deficiência.

Sabe-se que a OP se manteve, durante sua história, restrita a grupos específicos de nossa sociedade e, de início, centralizava-se, como aponta Abade (2005), apenas na análise das profissões e na caracterização dos atributos individuais dos orientandos.

Com o tempo e com novas modalidades de OP, que se baseavam também na Psicologia Social, surgiu a proposta de Orientação Profissional em grupo. Essa proposta, além de atender a um maior número de pessoas, segundo Abade (2005), apresenta outras características, como o enriquecimento do processo devido à dinâmica do grupo, que envolve o confronto com a diversidade e a heterogeneidade.

O processo grupal é também uma amostra do processo social, ou seja, a visão do outro auxilia na própria visão de si e o grupo facilita a percepção das influências familiares, sociais e econômicas. No grupo, há também a possibilidade de compartilhar sentimentos de dúvida, confusão e insegurança em relação ao futuro (ABADE, 2005).

Em relação ao mercado de trabalho, percebe-se que, para determinados segmentos da população, as dificuldades de empregabilidade tomam maior proporção. Seja por conta de deficiências (VIOLANTE; LEITE, 2011) ou por condições de vulnerabilidade social e econômica que, por vezes, resultam em outros complicadores, como analfabetismo, exclusão digital, falta de acesso a cursos e outros meios de preparação a uma lógica mercadológica que tende a exigir que os sujeitos procurem se desenvolver e se especializar e, conseqüentemente, apresentar diversas habilidades cognitivas, comunicativas e reflexivas.

Observa-se que o trabalho se caracteriza como uma atividade que não se restringe apenas ao salário ou ao emprego em si, mas a um modo de engajamento do sujeito para responder a uma tarefa delimitada por demandas materiais e sociais

(COSTA *et al.*, 2011). Então, o trabalho é meio de desenvolvimento psíquico e de ampliação da inserção social (FURTADO; PEREIRA-SILVA, 2014). É de extrema importância que sejam ofertados maior suporte a grupos marginalizados, como serviços educacionais, terapêuticos e de formação/orientação profissional.

Para a realização da intervenção descrita abaixo, os estagiários buscaram referências de experiências que pudessem embasá-la, utilizando como base de dados a *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. A busca de referências foi delimitada pelas seguintes palavras-chave: Deficiência, Trabalho, Orientação Profissional, Grupo Reflexivo, Grupo, Inclusão e Instituição.

Com base nestas palavras, foram encontrados 12 artigos que abordavam os temas relacionados à orientação profissional e pessoas com deficiência, entretanto, nenhum destes artigos apresentava um relato de intervenção ou relato de experiência com pessoas ou grupos com estas características. Esse resultado destaca a importância de intervenções e publicações voltadas para esta população, como o trabalho descrito neste texto.

O trabalho desenvolvido teve como motivação o interesse dos estagiários pela temática que envolve questões relacionadas à Orientação Profissional e também em sua vontade de se envolver com o trabalho realizado na instituição, que tem por objetivo instrumentalizar os participantes do grupo para inserção no mercado de trabalho com maior preparo. Para os estagiários, favorecer escolhas pautadas em reflexões e alinhadas aos desejos dos participantes é um objetivo importante do processo.

O interesse também se deu em trabalhar com a população do grupo, que se caracteriza como muito heterogêneo, composto por pessoas de variadas faixas etárias, desde 16 até aproximadamente 55 anos de idade, nas mais diferentes fases do ciclo vital, com deficiência, tanto intelectual quanto física, e também sem deficiências físicas ou intelectuais, mas com dificuldades psicossociais, tais como baixa escolaridade e outras vulnerabilidades socioeconômicas.

A Constituição Federal prevê a reserva de cargos em empregos públicos no art. 35, inciso VIII (BRASIL, 1988) e também a Lei 8.213/91, chamada “Lei de Cotas”, que reserva de 2 a 5% de vagas nas empresas que tenham mais de 100 funcionários (BRASIL, 1991), tanto no setor público quanto privado. Com isso, pessoas com deficiências que antes não adentravam no mercado de trabalho hoje são inseridas nesse contexto. Portanto, faz-se necessário um trabalho de orientação em relação às novas questões que essa realidade traz consigo. Em 2010, segundo o IBGE, havia cerca de 45,6 milhões de pessoas com deficiência, ou seja, 23,9% da população brasileira (IBGE, 2010), o que reitera a necessidade de trabalhos em OP que considerem essas pessoas.

Além disso, pessoas com baixa renda e em situação de vulnerabilidade social, apresentam restrito acesso ao trabalho de um Orientador Profissional e a outros meios de reflexão sobre a realidade do mundo do trabalho, seus contextos de vida e as possibilidades de desenvolvimento que a cercam. Dessa forma, considerou-se de extrema importância a discussão de temas pertinentes ao trabalho de OP, com pessoas que apresentam dificuldades psicossociais.

O objetivo geral desta intervenção foi proporcionar, além do autoconhecimento, o acesso dos participantes a novas informações e reflexões sobre o trabalho e sobre diferentes formas de lidar com o ingresso ou com a reinserção no mercado de trabalho.

Por meio dos encontros, procurou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Autoconhecimento: mostrar como os participantes podem conhecer a si mesmos e àquilo que os motiva a buscar trabalho. Conhecer aquilo que desejam e também aquilo que é necessário ser desenvolvido para alcançar os objetivos.

- Trabalho: Compreender o trabalho para além de suas características de remuneração financeira e como um meio de busca de novos objetivos e caminhos; entender o trabalho como ponte para o desenvolvimento pessoal e conquistas em outras áreas da vida.

- Autonomia: Desenvolver reflexões sobre autonomia como uma conquista importante para o crescimento profissional e pessoal, assim como o bom desenvolvimento de qualidade de vida que gera boas condições de trabalho e permite a realização de outras conquistas.

MÉTODO

Participantes

A intervenção realizada na instituição de reabilitação ocorreu em dois grupos (A e B), que aconteciam em dias diferentes dentro da instituição. O Grupo A era composto por 54 pessoas, com idades de 16 a 55 anos e continha algumas pessoas com deficiências físicas e intelectuais. O segundo grupo, denominado Grupo B, continha 56 pessoas, com idades entre 16 e 55 anos, cujos participantes também tinham deficiências físicas e intelectuais.

Procedimentos

Para a realização da intervenção, os estagiários responsáveis visitaram a instituição em três momentos, com o objetivo de conhecer os grupos A e B, observando-os em algumas atividades e conversando com as profissionais da instituição responsáveis pelo programa de educação e de reabilitação profissional aos quais se encontravam engajados.

A partir destas observações, optou-se por um trabalho expositivo/participativo, no qual os estagiários fariam a intervenção apresentando algumas questões e pedindo a contribuição dos participantes ao longo da discussão. Dada a heterogeneidade do grupo e o grande número de participantes, optou-se pela realização de todas as atividades com projetor e sempre com o grupo todo. Os encontros tinham duração de duas horas, contendo um intervalo de quinze minutos entre a primeira e a segunda hora. Em todos os encontros, foram usados *slides* para guiar a discussão a ser realizada.

Planejamento dos Encontros

N.	TEMA	OBJETIVOS	ATIVIDADES
1	O que é trabalho?	Introduzir a discussão sobre o que é trabalho e como diferenciá-lo de outras ocupações.	Apresentar no projetor vários locais onde podemos trabalhar e as formas de compreensão dos tipos de trabalhos que fazemos (atividade criada pelos estagiários).
2	O que é trabalho remunerado?	Refletir sobre a importância da remuneração e como ela caracteriza o trabalho. O trabalho remunerado gera responsabilidades, atenção, dedicação, rotina e outros aspectos. A renda obtida por meio do trabalho tende a ampliar a qualidade de vida e a autonomia.	Apresentar no projetor várias atividades que realizamos cotidianamente, intercalando atividades remuneradas e não remuneradas. Levantar a reflexão sobre qual a importância de cada atividade e o que mais pode ser considerado benefício do trabalho, além de remuneração financeira.
3	O trabalho como uma porta para o futuro.	Refletir e compreender o trabalho como uma porta para outras conquistas e escolhas. Trabalhar leva ao desenvolvimento, aprendizado e ampliação do meio social.	Apresentar no projetor símbolos que representam possíveis conquistas do trabalho, como dinheiro, segurança, aprendizagem, realização, felicidade; refletir sobre os meios possíveis para atingir tais objetivos.
4	Qualidade de vida e autonomia,	Refletir sobre como o trabalho pode desenvolver a autonomia e qualidade de vida e qual a importância destes na vida de cada um. Desconstruir alguns estereótipos sobre profissões.	1 – Atividade do fim do mundo: pedir aos participantes para escolher cinco profissões indispensáveis, caso fosse necessário reconstruir a vida na terra, e discutir a importância de cada profissão ou trabalho. 2 – Apresentar no projetor ações que aumentam nossa possibilidade de escolha, desenvolvimento e autonomia, por exemplo, conhecer pessoas, ter acesso à educação, participar de grupos e etc.

O planejamento acima teve como base as visitas prévias para o conhecimento dos grupos. Entretanto, a instituição solicitou que apenas os encontros 3 e 4 fossem trabalhados com os grupos A e B, pois os temas dos encontros 1 e 2 já haviam sido trabalhados previamente. Dessa forma, foram realizados quatro encontros, sendo aplicados os planejamentos 3 e 4 para os Grupos A e B.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro encontro realizado com o Grupo A teve como tema “O trabalho como uma porta para o futuro”. Neste primeiro encontro, os estagiários tinham como objetivo apresentar o que, a partir do trabalho, poderia ser conquistado, buscando a reflexão do trabalho para além de uma ocupação.

De início, o grupo se mostrou pouco participativo, respondendo pontualmente às perguntas realizadas pelos estagiários. Comumente, eram os mesmos participantes que se pronunciavam em todos os questionamentos. Conforme o encontro foi se desenvolvendo, mais participantes se pronunciavam e, em alguns momentos, havia várias pessoas com as mãos levantadas para dar a sua opinião.

Em momentos como estes, nos quais havia grande participação, os estagiários permitiam que todos se pronunciassem, mesmo que o assunto se estendesse, pois dessa forma era possível acessar mais opiniões e pensamentos e, assim, conduzir a discussão com base no que havia sido relatado pelos próprios participantes.

Compreendeu-se, a partir das respostas, que a visão de trabalho predominante era a de um ofício que apenas gerava renda financeira e, como objetivo do encontro, os estagiários buscaram refletir que o trabalho poderia gerar segurança, aprendizado, amizades, desafios, entre outros.

No momento da aplicação da atividade de questionamento sobre os meios para atingir tais conquistas, muitos dos participantes expressaram experiências pessoais: como conquistaram amigos, como enfrentaram desafios e como aprenderam por meio do trabalho, demonstrando que haviam começado a trazer para suas próprias experiências pessoais aquilo que se objetivou discutir com a primeira intervenção. Antes de finalizar esse primeiro encontro, os estagiários retomaram alguns pontos importantes que haviam sido discutidos e utilizaram alguns dos exemplos que foram citados pelos próprios participantes.

O primeiro encontro realizado com o Grupo B também teve como tema “O trabalho como uma porta para o futuro” e teve a mesma forma de apresentação para o grupo. Uma vez que os estagiários já haviam realizado uma intervenção sobre o tema, com o grupo A, sentiram mais facilidade para a aplicação do mesmo exercício com o grupo B.

Foi interessante perceber que o Grupo B apresentou um movimento muito próximo ao Grupo A: pouca participação no início e, posteriormente, grande contribuição dos participantes. Entretanto, o grupo B apresentava um número maior de pessoas mais jovens, levando assim a exemplos diferenciados do que havia ocorrido com o outro grupo. Outra diferença observada era que o grupo B tinha um número maior de mulheres.

Em decorrência da faixa etária mais jovem no grupo B, os estagiários perceberam que poderiam usar exemplos diferenciados para discutir o conteúdo, sendo possível o uso de exemplos mais tecnológicos e ligados à informática. Da mesma forma, foi possível perceber que, no grupo B, havia mais pessoas com um número menor de experiências profissionais.

Os participantes do grupo B, assim como os do grupo A, trouxeram relatos de experiências pessoais que demonstravam correlações entre a discussão realizada e suas atividades profissionais.

O segundo encontro realizado com os grupos A e B teve como tema “A qualidade de vida e a autonomia”. Esse segundo encontro realizado com o grupo A ocorreu de maneira mais fluida se comparado ao primeiro encontro. Uma vez que os participantes já estavam habituados com os estagiários, eles não tiveram receio em expor suas opiniões e experiências.

Esse encontro tinha uma atividade inicial que buscava discutir a importância de uma profissão em detrimento da outra e se haveria alguma profissão ou atividade que era dispensável. Nessa primeira atividade, a participação foi intensa, pois os membros do grupo davam suas opiniões com muita frequência e, constantemente, questionavam a opinião de outra pessoa, pois discordavam sobre a profissão mais importante.

A partir da condução dos estagiários, foi discutido se haveria realmente uma profissão de maior importância ou se cada profissão ou atividade teria seus valores, dificuldades e conquistas. A partir dessas discussões, os estagiários elencaram outras questões como, por exemplo, se haveria profissões feitas para homens e mulheres e em quais profissões e trabalhos poderíamos encontrar maior ou menor contato interpessoal e contato com outras áreas.

Os membros do grupo A, assim como no primeiro encontro, apresentaram muitas experiências pessoais e, em determinados pontos, foi necessária a intervenção dos estagiários para refletir sobre preconceitos que surgiram em algumas falas, como o papel do homem e da mulher em nossa sociedade. Estereótipos de gênero, que podem influenciar escolhas profissionais e pessoais foram discutidos (FRABETTI *et al.*, 2016).

Em um segundo momento do encontro, os estagiários levantaram, a partir da segunda atividade, modos de desenvolver algumas habilidades a partir do trabalho e como podemos nos portar quando encontramos algumas dificuldades. Nesse momento, também houve grande participação dos membros.

Para finalizar, os estagiários retomaram alguns pontos trabalhados no primeiro encontro, assim como os pontos principais trabalhados no segundo encontro, fazendo a correlação entre eles e pedindo a opinião dos membros sobre o que havia sido discutido.

Esse segundo encontro, realizado com o grupo B, também ocorreu de maneira mais fluida comparado ao primeiro e teve características muito próximas dos resultados do encontro realizado com o grupo A.

Um ponto importante a ser destacado é que, como o Grupo B apresentava um número maior de mulheres e jovens, as discussões eram sobre direitos iguais entre os gêneros e o grupo apresentou falas menos preconceituosas comparado ao grupo A, que tinha um maior número de idosos.

Como um todo, o trabalho com o Grupo B ocorreu sem problemas e os estagiários conseguiram conduzir as falas sem dificuldades. A participação nesse grupo também foi intensa e necessitou de direcionamento em alguns momentos.

Alguns pontos importantes observados pelos estagiários sobre o trabalho realizado com os grupos começam com o fato de que, em geral, ambos os grupos tiveram dinâmicas muito parecidas em questão de participação e experiências relatadas. Havia um receio por parte dos estagiários em conduzir dois grupos com um número de pessoas tão grande e muito heterogêneo, entretanto, não houve qualquer dificuldade a respeito disso, os grupos se mostraram participativos e interessados.

A experiência de trabalhar com grupos grandes e heterogêneos teve pontos muito positivos, como a participação constante de um bom número de pessoas. Da mesma forma, o número de pessoas também proporcionou um bom número de relatos distintos, assim como a possibilidade de que outros membros do grupo pudessem se identificar com tais relatos.

Vale ressaltar, porém, que grupos de OP menores, para aprofundamento de questões como autoconhecimento, significados construídos em torno do trabalho, relações sociais, expectativas, necessidades e relações familiares, escolhas, desejos e sonhos, se aplicam a pessoas com diagnóstico de deficiência e podem incrementar suas escolhas. São raros os textos científicos sobre OP nesse contexto, mas é válido destacar que tal atividade, se ampliada, pode contribuir para a inclusão de pessoas com diagnóstico de deficiência no trabalho.

Além de tal contribuição, poderá beneficiar todos os trabalhadores, diagnosticados ou não como deficientes, uma vez que a convivência entre pessoas com diferentes limites e potenciais será vivenciada e estereótipos relacionados à deficiência poderão ser questionados (LUNARDI; REZENDE; ITO, 1999), o que ressalta o benefício da OP para as pessoas com deficiência e para os demais trabalhadores nas organizações em que poderão conviver.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de pontual, a intervenção descrita trouxe a oportunidade de tratar temas importantes à área de Orientação Profissional, como o autoconhecimento, conhecimento sobre profissões e suas relações com o meio social, mercado de trabalho e amadurecimento para escolha.

Além disso, foi também no grupo que os estagiários tiveram pela primeira vez a experiência de conduzir grupos tão grandes e com membros que possuíam características tão diversificadas entre si.

É de extrema valia trazer reflexões acerca de um tema tão presente na realidade de todos, como o trabalho, e que guarda em si tantas possibilidades, ocupando assim um espaço constituinte da personalidade dos sujeitos. Esse assunto ganha ainda mais importância quando se pensa no grupo com o qual o trabalho apresentado foi desenvolvido.

A oportunidade do emprego e das reflexões acerca do mundo do trabalho é consideravelmente restrita a esse público, portanto fazem-se necessárias mais atuações dos profissionais da OP nessa área.

É importante também ressaltar que este trabalho pontual, de apenas dois encontros com cada um dos dois grupos, só foi possível pois ambos já existiam há algum tempo dentro da instituição, sendo que alguns outros profissionais preparam os participantes para ingresso no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABADE, F. L. Orientação profissional no Brasil: uma revisão histórica da produção científica. *Rev. bras. orientac. prof.*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 15-24, jun. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902005000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 jan. 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm>. Acesso em: 13 jun. 2015.

COSTA, M. C. A.; COMELLO, D. M.; TETTE, R. P. G.; REZENDE, M. G.; NEPOMUCENO, M. F. Inclusão Social pelo Trabalho: a Qualificação Profissional para Pessoas com Deficiência Intelectual. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4 (2), p. 200-214, jul./dez. 2011.

FURTADO, A. V.; PEREIRA-SILVA, N. L. Trabalho e pessoas com deficiência intelectual: análise da produção científica. *Rev. bras. orientac. prof.*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 213-223, dez. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 jan. 2017.

FRABETTI, K. C.; THOMAZELLI, C.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CARDOSO, H. F. Práticas Narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. *Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, n. 53, p. 41-55, dez. 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico de 2010. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

LUNARDI, E. M. C.; REZENDE, I. G.; ITO, M. S. A pessoa com deficiência e sua inserção no mercado de trabalho: a opinião de psicólogos da área do trabalho. In: GOULART, E.; CANÊO, L. C.; LUNARDELLI, M. C. (Org.). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: relatos de experiências de estágio*. Bauru: Unesp, 1999.

VIOLANTE, R. R.; LEITE, L. P. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-91, jun. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 jan. 2017.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

*** Professora Assistente Doutora no Departamento de Psicologia 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”.

ORIENTAÇÃO DE CARREIRA EM ATENDIMENTO CLÍNICO INDIVIDUAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA PRÁTICA DE ESTÁGIO

Thais de Souza Mascotti*
Hugo Ferrari Cardoso**

INTRODUÇÃO

A Orientação Profissional (OP) visa auxiliar o indivíduo em momentos de transição, de escolhas profissionais ou de carreira, trabalhando autoconhecimento e fornecendo informações que podem abranger cursos, profissões e possíveis carreiras a seguir. Dessa forma, a OP é um processo que pode ser realizado com os mais diversos públicos nos mais distintos contextos, entre eles, o universitário.

O trabalho de Dias e Soares (2012) objetivou refletir sobre como formandos interpretam a escolha de carreira frente ao ingresso no mercado de trabalho. Os resultados obtidos na pesquisa sugerem as categorias: 1. Escolhendo sem saber, em que não há informação sobre o curso superior escolhido e sobre o mercado de trabalho, além da ausência de reflexão sobre o que o jovem gosta e o que não gosta para subsidiar uma escolha; 2. O diploma considerado mais importante que o trabalho; 3. O medo do mercado de trabalho e a realização de estágios como um meio de combater a insegurança e 4. As estratégias de enfrentamento, enquanto procura por formas de qualificação extracurricular, para se diferenciar dos demais, como mais cursos e estágios.

De acordo com Brasil, Felipe, Nora e Favretto (2012), no contexto universitário, um dos principais motivos para a evasão, insatisfação, falta de motivação e troca de cursos é a falta de uma orientação profissional e planejamento de carreiras adequadas para ajudar o jovem a tomar decisões sobre seu futuro profissional. Tal déficit de preparação, de desconhecimento a respeito das características pessoais relacionadas com a escolha profissional e de informações mínimas para tomar decisões que irão afetar o futuro profissional pode gerar jovens inseguros, ansiosos, sem identificação e comprometimento com a profissão ou curso escolhido.

Nesse cenário, o Planejamento de Carreira, que se caracteriza como um processo de orientação que visa ao estabelecimento de metas e objetivos profissionais a serem implementados e seguidos durante a trajetória acadêmica e profissional, pode levar ao melhor aproveitamento do curso escolhido, orientando sobre as ações que o jovem pode seguir e as oportunidades que pode aproveitar para aumentar as chances de êxito na inserção profissional (BRASIL *et al.*, 2012; LIME-DIAS; SOARES, 2012).

Se, atualmente, o mundo do trabalho demanda não apenas que o jovem escolha que área seguir, mas também decisões que contemplam uma série de etapas

importantes em seu futuro no âmbito profissional, que vão desde a escolha do curso até a inserção no mercado de trabalho e planos para a aposentadoria, ainda existe uma grande lacuna na orientação em relação às carreiras profissionais ao final da graduação e inserção no mercado de trabalho. Durante esse período, os estudantes vivenciam pressões para tomada de decisões, que vão desde os estudos até as escolhas na realização de um estágio e a pressão psicológica de familiares. Nesse sentido, o Planejamento de Carreira poderia auxiliar o estudante a avaliar seus desejos, interesses, preferências e valores para estabelecer metas condizentes e estratégias adequadas para obter sucesso (DIAS; SOARES, 2009; LIME-DIAS; SOARES, 2012; BRASIL *et al.*, 2012).

OBJETIVO

O processo aqui descrito teve por objetivo promover e desenvolver na orientada o autoconhecimento, a capacidade de realizar escolhas e possibilitar a procura por informações profissionais que pudessem auxiliá-la no processo de redefinir suas escolhas profissionais.

METODOLOGIA

Participante

A cliente foi uma jovem de 21 anos de idade (K.), que frequentava o 1º ano do curso de Engenharia Mecânica, em período integral, de uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada no interior do estado de São Paulo. A jovem buscou os serviços de Orientação Profissional da clínica escola de psicologia da referida instituição por estar em dúvida quanto ao curso em que estava matriculada.

Procedimentos

O trabalho foi desenvolvido a partir do diálogo com a cliente, trabalhando suas demandas durante as sessões. Os atendimentos tiveram início em setembro de 2016 e permaneceram por sete encontros, cujo objetivo era trabalhar temáticas como autoconhecimento, informação profissional e realização de escolhas.

RESULTADO E DISCUSSÕES

Primeiro encontro

O primeiro encontro teve como objetivo geral introduzir o tema de OP, a fim de construir um espaço para o estabelecimento de vínculo. Essa etapa também visou a apresentação da estagiária e das normas da clínica escola de psicologia,

o conhecimento da cliente e suas demandas e expectativas sobre o processo, o levantamento de repertório da orientanda a respeito de OP e a correção de possíveis distorções, a partir da apresentação breve do OP.

Após esses esclarecimentos iniciais, a estagiária pediu que a cliente contasse um pouco sobre si e o que a levou a se interessar pelo atendimento em OP. Segue uma breve descrição do que foi relatado pela cliente.

K., 21 anos de idade, estava no primeiro ano do curso integral de Engenharia mecânica. Ela relatou que, quando estava no 9º ano do ensino fundamental, tinha interesse em fazer administração, por causa de algumas atividades desenvolvidas na escola. Todavia, acabou se interessando por Engenharia, por causa do curso de idioma que fazia (alemão) e após conversar com um professor, pois ela também se interessava pela área de pesquisa acadêmica e pela indústria. Após terminar o ensino médio, K. fez dois anos de cursinho, até passar em uma universidade no Rio Grande do Sul, para o curso de Engenharia mecânica. Essa foi uma experiência que, segundo a cliente, mudou seu jeito de pensar, principalmente no que diz respeito à ecologia e ao meio ambiente, pois a fez entrar em contato com várias pessoas diferentes na Casa do Estudante, onde morou. Desistiu do curso por não ser tão bem estruturado, visto que a universidade estava sendo construída ainda (havia apenas cinco cursos, todos de engenharia). Então, K. resolveu recomeçar na atual IES em que se encontra, por meio de um novo vestibular. Tornou-se vegana em 2016.

K. já pensou em pedir transferência para o curso de Engenharia Ambiental, mas recairia na mesma questão da Engenharia mecânica, ou seja, poderia trabalhar priorizando a sustentabilidade, como o plantio com descanso do solo, mas não teria como mudar o que viria antes (que estaria destruindo o meio ambiente). Assim, ela só estaria reparando o que já estava danificado. O mesmo se aplica à Agronomia e à Nutrição, cursos que já considerou fazer, mas cujas disciplinas iam contra seus novos valores, principalmente o veganismo. Por exemplo, em Nutrição teria que ouvir professores dizendo que é essencial comer carne. Por outro lado, teria mais facilidade para fazer parte de outros projetos que se direcionariam para o que ela acredita (ex: Permacultura, que é um sistema de *design* para a criação de ambientes humanos sustentáveis e produtivos em equilíbrio e harmonia com a natureza). Nesse momento, a facilitadora apontou que, geralmente, nos cursos as pessoas têm que passar por coisas que não gostam ou não concordam, pensando em atingir um objetivo depois.

No curso de Engenharia mecânica da atual IES, K. fazia parte de um projeto cujo objetivo era a conscientização de crianças e adolescentes sobre a necessidade da produção de energia limpa e renovável como forma de preservar o meio ambiente e contribuir com o desenvolvimento sustentável, com ênfase na energia obtida de fonte solar. As ações concentravam-se em palestras e atividades lúdicas nas escolas de ensino fundamental e médio. Porém, a cliente afirmou que não havia investimentos e divulgação sobre o projeto e, assim, não havia pessoas suficientes para levá-lo adiante. Havia cerca de seis pessoas, sendo que apenas uma atuava com frequência no projeto por causa da bolsa.

K. também falou sobre o interesse que já teve em seguir a área acadêmica na Engenharia mecânica, mas que não tinha mais tal vontade, pois esbarraria em outros problemas, como o machismo, segundo ela, ainda tão presente, principalmente, na Engenharia. Disse que não descarta a área acadêmica, mas talvez se interessasse novamente por outra área. Também afirmou que queria fazer um curso de ensino superior pelo conhecimento adquirido.

Ela pretendia continuar a fazer Engenharia até o final do ano (2016), prestar o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), mas depois não sabia como seguir. Afirmou que não sabia se deveria continuar na Engenharia mecânica só para ter o diploma, mas depois não seguir a profissão. Disse que conversou com um professor e com veteranos sobre o desenvolvimento do curso, mas baseando-se na sua experiência no 1º ano, afirmou que não se via trabalhando mais na área. A orientadora comentou que geralmente não é possível conhecer e julgar o curso pelo primeiro ano, dado o foco teórico inicial e que é importante buscar outras fontes para conhecer o campo profissional. K. disse que não sabia se estava mascarando essa indecisão com a participação em outros projetos que a agradavam, porém que não possuíam uma ligação direta com a atuação em Engenharia mecânica. Ela também participava de um projeto sobre aquecimento solar.

Por outro lado, a cliente afirmou sentir uma pressão para terminar a faculdade e ajudar seus pais, apesar de dizer que eles não a cobravam ou pediam por isso. K. afirmou que os pais eram compreensíveis e que sempre a apoiaram em suas decisões. A mãe da cliente estava em depressão e havia parado de trabalhar, mas almejava retornar; o pai trabalhava sem carteira assinada e já deveria estar aposentado. Ambos não possuíam ensino superior e isso influenciava a decisão da cliente de continuar no ensino superior. Por fim, o irmão de K. estava no 1º ano do ensino médio, com bolsa em um colégio particular e pretendia cursar medicina. K. contou que ele era muito inteligente, dedicado e muito quieto e que pretendia fazer ENEM para saber como se preparar. Ela apoiava o irmão nos estudos, mas falava para ele que essa não era uma decisão que ele precisava tomar apressadamente.

Ela falou sobre a ideia de ter que fazer as coisas em certa idade, ou seja, ainda estava no primeiro ano do curso com 21 anos de idade, enquanto havia pessoas terminando a faculdade com essa idade. Preocupava-se também com o fato de mudar de ideia muito rápido, então, não sabia se o que queria ou acreditava, nos dias atuais, iria se manter por muito tempo e, por isso, tinha receio de tomar uma decisão baseada nisso. K. exemplificou a mudança de concepção sobre o curso e o veganismo. Nesse último caso, quando questionada a respeito da manutenção desse estilo de vida, ela respondeu que acreditava ser possível mantê-lo, mas não tinha como garantir.

A cliente afirmou que, quando estava no Rio Grande do Sul, sentia mais forte o desenvolvimento e crescimento pessoal do que o profissional. Na atual IES (no estado de São Paulo), sentia o inverso, mas não sabia a qual dos dois ela queria dar ênfase no momento. Sobre o crescimento pessoal, K. se referia ao contato com várias pessoas, culturas, e sobre a vontade de viajar e conhecer lugares diferentes. Como ela estava se inserindo em alguns grupos na atual IES, como as vizinhas que

fazem relações públicas e gostavam de discutir temas de seu interesse, e em alguns projetos, tinha receio de sair e perder esses contatos.

K. pensava em morar em uma Ecovila, pois não se via mais seguindo a linha de trabalhar para comprar uma casa e continuar ganhando dinheiro. Quando questionada sobre o que esperava do atendimento, ela respondeu que pensava em obter ajuda para refletir sobre qual decisão tomar. A estagiária explicou os objetivos da OP e como os atendimentos geralmente ocorriam (em termos das atividades, duração e quantidade de encontros).

A cliente pareceu estar à vontade para falar e interessada em se manter em atendimento. Durante o relato, ficou parecendo que ela ainda não possuía muitas informações sobre o campo profissional de Engenharia mecânica e dos outros cursos que pensou em fazer. Por fim, outro ponto relevante do relato foi a divisão que K. fez entre crescimento pessoal e profissional.

Segundo encontro

O objetivo geral desse encontro foi introduzir o tema sobre escolhas, discutir os possíveis quatro cenários que a cliente poderia ter vivido e possibilitar que a cliente refletisse ao longo da semana sobre o tema discutido na sessão, por meio de uma tarefa de casa.

A orientadora iniciou o atendimento investigando se a orientanda havia refletido ao longo da semana sobre o que fora dito na última sessão e, também, pesquisando a emergência de alguma nova demanda. K. relatou sobre as provas que estava tendo no curso e que se sentia ansiosa, questionando o propósito que não via, pois não era uma profissão que lhe despertava “brilho nos olhos”. Afirmou que todos os cursos têm momentos cansativos, como as provas, mas acreditava que quando as pessoas têm um propósito a ser atingido, elas conseguem enfrentar isso.

Comentou, também, que conversou com um amigo que fazia Ciência Florestal, sobre o curso de Agronomia que tinha na faculdade dele. Segundo a cliente, ele disse o que ela já sabia, ou seja, que poderia se dedicar mais a projetos de interesse dela, como a Permacultura, mas para isso teria que estudar outras coisas com as quais não concordava, como a pecuária. K. também conversou com um amigo cujo irmão tem como objetivo terminar o ensino médio e se dedicar apenas à Permacultura. Ela pretendia conversar com ele para se informar mais sobre esse projeto e contou sobre um fórum de Nutrição que queria ir.

Sobre as provas, K. também se queixou de não conseguir se concentrar, pois ficava ansiosa pensando no futuro. Falou sobre uma prova de química, cujo conteúdo era o mesmo do ensino médio, mas que ela não lembrava e começou a se preocupar com o ENEM, por achar que não estava preparada. Disse que também ficava lembrando-se do passado. Afirmou que, no Rio Grande do Sul, conseguia focar no presente, em específico, no primeiro semestre, no qual estava conseguindo conciliar a faculdade com outras atividades, como curso de línguas e academia, por exemplo. Depois, K. citou que conseguia voltar a atenção brevemente para o estudo

quando percebia que estava se distraindo com outras coisas. A facilitadora frisou a extrema importância dessa habilidade e de conseguir executá-la, pois, por mais que tivesse dúvidas sobre o caminho a seguir, era importante se concentrar no que precisava ser feito no presente.

Após essa conversa inicial, a orientadora aproveitou a fala da cliente de que ela pensava no passado e no futuro para propor a atividade de reflexão sobre quatro possíveis cenários que ela poderia estar vivendo no presente, pensando no que estaria fazendo, como estaria se sentindo, quais as dificuldades e facilidades que encontraria. A facilitadora pediu que, inicialmente, a cliente pensasse sobre como acreditava que estaria nos dias atuais se continuasse morando no Rio Grande do Sul. K. respondeu que estaria fazendo Engenharia mecânica, mas não para trabalhar nessa área, pois não estaria priorizando isso. Contou que não era feliz com a estrutura da faculdade, nem com o curso. Ela permaneceu na cidade para terminar o curso de línguas e prestar o ENEM, pois tinha se inscrito para fazer a prova lá. Falou também que estaria com os amigos, mas não sabe se estaria tudo bem.

A orientadora resolveu, então, investigar como era o relacionamento da cliente com as pessoas de sua antiga IES, para entender o contexto dessa última afirmação. O grupo de pessoas com quem a cliente morava era da Casa do estudante. Inicialmente, moravam 20 pessoas juntas, pois só havia uma casa na faculdade. Depois de um tempo, eles abriram outra e ficaram 11 pessoas em uma casa (na qual a cliente morava) e dez em outra. K. dividia o quarto com outra garota, com quem ela afirmou que desenvolveu uma amizade desde o começo do curso. Ela também contou sobre quatro garotos da classe dela, com quem continuava a manter contato até os dias atuais e que eram os amigos mais próximos. Quando questionada sobre o que eles estavam fazendo, K. contou a história de dois deles, que planejavam estudar energia com ela, na época: um abandonou o curso e foi para a área social e o outro permaneceu no curso.

A cliente contou que, quando passou no vestibular, entrou no grupo do Facebook do pessoal da faculdade e conheceu um veterano, com quem se relacionou afetivamente por cerca de cinco meses. Depois de um tempo, ela descobriu que ele tinha namorada e que havia feito uma aposta de que ficaria com ela. K. citou as fofocas que ocorriam na sala dela e que a decepcionaram muito. Ela já estava insatisfeita com a estrutura da faculdade e essa situação intensificou seu desânimo. Isto tudo ocorreu no final do 1º semestre. K. também contou que sofria influência do clima, ou seja, quando estava frio ficava desanimada.

K. ficou quase seis meses sem ver a família e, quando voltou para São Paulo, eles a receberam com uma festa surpresa. Ela também saiu bastante com os amigos. Como não tinha feito outro vestibular e tinha se inscrito para fazer o ENEM no Rio Grande do Sul, resolveu voltar para a faculdade e cursar o 2º semestre. Ficou até a metade do semestre frequentando o curso, mas parou para estudar em casa, pois queria se dedicar ao ENEM. Ela continuou fazendo o curso de línguas e indo na academia. Contou que se uniu bastante com os amigos que já tinha e se afastou daqueles que a decepcionaram com fofocas.

Em algum momento, a cliente falou sobre ter pensado em fazer Engenharia de energia, mas como só encontrou faculdades pequenas ou em lugares periféricos, desistiu. No final da sessão, como não havia sobrado muito tempo, a orientadora entregou uma tarefa de casa para a cliente, que continha quatro possíveis cenários em que K. poderia estar vivendo, para que ela refletisse ao longo da semana a respeito de: 1. Estar no Rio Grande do Sul; 2. Estar na cidade de São Paulo; 3. Mudar de curso; 4. Continuar como estava.

As seguintes questões foram colocadas para guiar a reflexão: o que estaria fazendo? Como estaria se sentindo? Quais dificuldades estaria enfrentando? E as facilidades? Por fim, combinou-se a data e o horário do terceiro encontro.

De acordo com o relato da cliente, deixar de se dedicar às atividades na faculdade no Rio Grande do Sul e não se concentrar nas provas atuais foram momentos em que a cliente estava em dúvida quanto ao que fazer. Esse poderia ser um possível padrão de esquiva de situações aversivas.

Terceiro encontro

Esse encontro pretendeu continuar a discutir o tema sobre escolhas, retomando a discussão sobre os possíveis quatro cenários que a cliente poderia ter vivido, a partir da tarefa solicitada na sessão anterior. Eis o que ela escreveu:

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Rio Grande do Sul	
Família (amigos) Estaria bem consigo mesma Amor próprio Liberdade Faria cursos extras (como de idioma) Academia Menos gastos Menos sobrecarga	Clima Distância Curso Convivência com algumas pessoas Faculdade incompleta (a estrutura)
Cidade de São Paulo (estaria em uma faculdade (USP) ou só trabalhando)	
Aproveitando eventos Perto da família Boa alimentação Menos gastos	Mesma vida que antes e mais corrido Dúvida sobre o curso Mais sobrecarga Trânsito, poluição, estresse, menos liberdade
Mudar de curso	
Algo que gosta Lugar melhor Menos gasto (pretensão) Estar bem comigo	Gasto da mudança Cobrança social Risco

(continua)

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Na atual IES (interior de São Paulo)	
Pessoas Faculdade boa Já gostou do lugar e das pessoas Projetos	Não gosto do curso Muitos gastos Não estou mais me sentindo parte do curso

Ao longo da discussão sobre a tarefa de casa, K. comentou a questão da localização da faculdade que ela queria estudar: uma que fosse próxima de casas, pois a atual IES em que estuda era muito afastada da área urbana da cidade. Também não queria ir para um lugar que só tivesse cursos de exatas. A cliente falou sobre a pressão social para seguir uma determinada linha de vida (estudar, fazer faculdade, trabalhar, casar, ter filhos etc.), mas que não queria isso para si. Sobre a possibilidade de morar em São Paulo, ela afirmou que não queria, pois nem seus pais possuíam vontade de continuar morando lá.

Sobre a intenção de fazer Engenharia Ambiental na IES em que estudava no Rio Grande do Sul, K. afirmou que não queria muito, pois como já teve a experiência, disse que não queria voltar a entrar em contato com as pessoas de lá, pois eram muito tradicionais e “cabeças fechadas”, além do clima desagradável. Sobre as escolhas dos cursos ao longo da vida, a decisão de ir para o sul foi “jogada”, sem pesquisas, pois tinha que colocar um curso no momento de inscrição no Sistema de Seleção Unificada (SiSu). O mesmo aconteceu quando veio para a atual IES: ela pesquisou que era um *campus* maior, mas não pesquisou o curso. Sobre a escolha da Engenharia mecânica, K. retomou o interesse em fazer administração, mas foi perdendo-o após frequentar feiras de profissões e palestras. Assim, como gostava de carro, acabou achando o curso de Engenharia mecânica, mas reconheceu que não pesquisou muito e ficou na superficialidade.

Ela conversou com uma amiga sobre Gestão ambiental e Engenharia ambiental. Afirmou que o primeiro curso era mais voltado para reduzir os impactos ambientais já causados, algo que ela não gostou, mas tinha uma boa grade curricular. Já a Engenharia ambiental era voltada a resolver os problemas anteriores aos danos, de acordo com seus interesses, mas a grade curricular era mais voltada para exatas (o que mudava um pouco de acordo com a faculdade). Havia, ainda, a questão de que ela poderia trabalhar para uma indústria que priorizasse o cálculo de desmatamento, por exemplo, o que também ia contra os novos valores dela.

K. informou sobre a inscrição no vestibular para 2017 na IES em que estuda atualmente, uma vez que pretende mudar de curso e havia optado por prestar o vestibular novamente, embora estivesse em dúvida sobre que curso escolher. Afirmou que se interessou por um *campus* da mesma instituição, porém em outra localidade, por ter projetos que a interessavam (como Agrofloresta e Permacultura), mas que não tinha o curso de Engenharia ambiental. Os cursos que existiam e que, de alguma

forma, a interessaram foram: Agronomia, Engenharia agrônoma, Engenharia de biossegurança e Engenharia florestal, mas não queria prestar o vestibular para eles.

A orientadora passou outra tarefa de casa para a cliente: pesquisar a grade curricular de alguns cursos (Engenharia ambiental, Engenharia agrônoma, Agronomia, Nutrição, Engenharia florestal) e grifar as disciplinas que não gostaria de fazer e as que adoraria fazer. Ficou claro, durante a sessão, o padrão da cliente de fazer escolhas sem pesquisar com mais profundidade. Em algum momento, K. comentou sobre ver o que não iria gostar no curso e ignorar, mas que agora estava vendo muito as coisas que não gostava.

Quarto encontro

Esse encontro frisou a discussão sobre o curso de Engenharia ambiental por causa da proximidade do encerramento da inscrição do vestibular. Além disso, discutiu-se sobre a escolha da Engenharia ambiental e sobre a grade curricular desse curso nos quatro *campi* da IES em que a orientanda estava pensando em fazer o curso.

K. relatou a tarefa que a orientadora havia pedido na última sessão. Ela trouxe as grades curriculares dos seguintes cursos: Engenharia ambiental (sete instituições); Engenharia florestal (uma instituição); Nutrição (uma universidade); Agronomia (uma instituição) e Engenharia mecânica (uma universidade). Grifou todas as disciplinas que ela teria mais e menos interesse em fazer.

A facilitadora perguntou se elas poderiam dar mais ênfase ao curso de Engenharia ambiental, visto que o prazo final de inscrição para o vestibular da IES pretendida estava próximo e a cliente havia relatado que foi o curso que mais chamou atenção. A cliente concordou e expôs que, das grades curriculares investigadas, se interessou mais por duas, pois eram voltadas para as áreas biológica e ambiental, enquanto os demais possuíam a grade curricular mais parecida com o curso de Engenharia mecânica, ou seja, mais voltados para exatas.

O interesse por Engenharia ambiental, segundo a cliente, surgiu quando estava no cursinho, estudando para o vestibular da faculdade do Rio Grande do Sul. Ela se interessou por gostar de química e biologia e querer fazer algo na área de meio ambiente, todavia, como já havia decidido prestar Engenharia mecânica, continuou nessa opção. Afirmou que nunca conseguiu se decidir por apenas uma área, por exemplo, exatas, biológicas ou humanas. A orientadora apontou que tomar essa decisão não era fácil e que, muitas vezes, escolher um curso em uma determinada área não significava não entrar em contato com nenhuma outra, o que a cliente concordou e ressaltou que não gostava da parte de administração do curso.

K. apresentou na sessão outra perturbação que a estava incomodando quanto a decidir fazer ou não o vestibular. A prova da primeira fase era no mesmo dia em que aconteceria um evento que ela já havia planejado participar e pagado a inscrição. Frente a isso, a facilitadora propôs fazer uma tabela com os prós e contras de cada opção e atribuir uma pontuação com o grau de importância de cada ponto levantado.

OPÇÃO 1: IR AO EVENTO E NÃO FAZER O VESTIBULAR	
Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Não gastar com o vestibular (5) • Já ter planejado ir para o evento (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não passar no ENEM e ficar sem a reserva da IES pretendida (8)
OPÇÃO 2: FAZER O VESTIBULAR E NÃO IR AO EVENTO	
Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma reserva, caso não passe no ENEM (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não saber se é o que quer fazer (5) • Se passar no ENEM, ter feito a prova à toa (8)

Como tarefa de casa, a orientadora pediu para que a cliente pesquisasse mais sobre as ementas de algumas disciplinas do curso de Engenharia ambiental nos dois *campi* que ela mais se interessou, incluindo as que ela mais gostou, as indiferentes e as que não gostou. Também foi pedido que ela se atentasse aos pontos que considerava importantes na escolha da faculdade, como localização, gastos etc.

Quinto encontro (após prova do ENEM)

K. relatou que, no ENEM, teve uma pontuação baixa na prova que corrigiu, mas faltava verificar a redação. Contou que escolheu ir para o evento ao invés de fazer o vestibular, alegando que já havia pagado a viagem e o ingresso do evento. Ela contou também que estava participando do processo seletivo de um projeto para trabalhar em uma horta.

A orientadora discutiu com a cliente as diferentes universidades que ela listou ter interesse em se inscrever por meio do SiSu, no curso de Engenharia Ambiental. Segue o que foi discutido segundo ordem de preferência da cliente:

1. IES em Santa Catarina – a grade curricular era mais diferenciada, voltada para tratamento de água. Em contrapartida, afirmou não gostar muito do clima na região Sul do país. Essa universidade oferecia 30% das vagas para alunos ingressarem pelo SiSu.

2. IES do Rio de Janeiro – a grade curricular era mais tradicional e K. reconheceu que a cidade era mais violenta, mas afirmou que adorou o lugar, que ela conheceu visitando uma amiga, e a estrutura da faculdade, por exemplo, o restaurante universitário e o fato de ter uma usina. A universidade oferecia 100% das vagas para alunos ingressarem pelo SiSu.

3. Universidade em Minas Gerais – a grade curricular era mais tradicional, mas já possuía um curso bem consolidado.

4. Universidade no Paraná – a grade curricular era diferenciada.

Durante a discussão, a orientadora questionou os motivos de a cliente não colocar como segunda opção a universidade do Paraná, já que a grade curricular era mais interessante. Segundo a cliente, ela preferia colocar como opção no SiSu a IES do Rio de Janeiro, pois gostou muito da cidade e da estrutura da faculdade, conforme já citado.

Depois dessa conversa, a facilitadora questionou sobre o que K. pretendia fazer caso não conseguisse vaga pelo SiSu. A cliente relatou estar em dúvida quanto a isso, mas citou a transferência entre cursos, apesar de dizer que não sabia como funcionava. Assim, foi pedido que ela pensasse, para a próxima sessão, em caminhos a seguir e pesquisar sobre como funcionava a transferência para outro curso da IES atual (para o curso de Engenharia ambiental). No final da sessão, a orientadora perguntou como a cliente percebia suas decisões, pensando que, no começo dos atendimentos, estava bastante em dúvida sobre o que fazer. K. relatou estar muito mais segura sobre fazer Engenharia ambiental e que procurar as grades curriculares dos diversos cursos a ajudou bastante.

Sexto encontro

O sexto e penúltimo encontro buscou levantar perspectivas para o ano de 2017, discutindo possíveis escolhas que a cliente poderia fazer em decorrência de conseguir vaga pelo SiSu ou não. K. relatou ter pesquisado sobre as transferências. Ela enviou *e-mail* para os quatro *campi* da IES atual, que possuem o curso de Engenharia ambiental, mas obteve apenas uma resposta, dizendo que o processo só seria aberto em 2018. A facilitadora orientou a cliente a ligar para a universidade ao invés de esperar a resposta por *e-mail*.

A orientadora questionou os motivos da decisão por Engenharia ambiental. K. respondeu que, dessa forma, poderia ficar em mais contato com cursos de seu interesse, poderia se dedicar à Permacultura, teria mais interesse em seguir na área acadêmica e poderia estudar tratamento de água e esgoto, algo que a interessava também, além da grade curricular ter lhe agradado mais.

Foram trabalhadas também as possibilidades para 2017, caso ela não conseguisse a vaga no SiSu. Segue, em ordem de preferência, os possíveis caminhos que a cliente levantou:

1. SiSu;
2. Transferência para outro *campus* da atual IES, para o curso de Engenharia ambiental;
3. Permanecer no curso de Engenharia mecânica na atual IES, mas continuar prestando vestibular para Engenharia ambiental;
4. Trancar o curso e permanecer no cursinho ou fazer outra coisa (a cliente afirmou que não se vê nessa opção).

Por fim, a orientadora buscou levantar com a cliente as possíveis dificuldades que ela teria com a mudança de faculdade, para ajudar a encontrar estratégias de resolução de problemas. K. citou a questão dos gastos e o contato com novas pessoas (ter que se integrar a um novo grupo e fazer amigos), mas que seriam preocupações secundárias para ela.

Como a orientadora acreditava que já era possível encaminhar o encerramento das sessões, foi perguntado para a cliente se ela gostaria de trabalhar mais alguma coisa e K. respondeu que não.

Sétimo encontro

O último encontro foi de encerramento, retomando o que foi trabalhado ao longo dos atendimentos e fazendo uma avaliação do processo. K. relatou sobre as transferências e um curso de Permacultura oferecido por uma IES que gostaria de fazer, mas que o pai não permitiu, tanto por questão de gasto como pelo fato de que ele gostaria que ela estivesse se dedicando a cursos e projetos da Engenharia mecânica e não de outra área. K. disse que ficou chateada, mas entendia as razões do pai e começou a falar sobre estar velha para começar outra faculdade. A orientadora buscou discutir com a cliente a questão da idade e das expectativas que não só os pais dela podiam ter, mas a sociedade como um todo tem de que os jovens concluam logo os estudos para ingressar no mercado de trabalho, buscando alguma estabilidade econômica, por exemplo. Também foi discutida a questão de como ajudar nos gastos com a mudança de universidade e como ela poderia se programar para fazer o curso de Permacultura em outro momento.

Ao longo da sessão, K. questionou-se sobre o porquê de não escolher Engenharia ambiental antes, na época em que estava fazendo cursinho. A facilitadora devolveu a pergunta, mas como a cliente não soube responder, apontou que, naquela época, possivelmente, ela possuía outros valores e que foi após mudar-se para a região sul do país que entrou em contato com novas pessoas e formas de pensar. Isso provavelmente abriu um novo horizonte de possibilidades. Também foi conversado novamente sobre a questão da idealização do curso e como lidar com as possíveis frustrações que ela enfrentará ao longo do curso e da profissão escolhidos.

Ao final, a orientadora pediu para a cliente fazer uma avaliação oral de todo o processo até aquele momento, visando finalizar os encontros. K. apontou que as sessões a ajudaram muito a se organizar sobre o que fazer e a realizar uma etapa de cada vez. A facilitadora agradeceu o *feedback* e apontou os avanços na conduta da cliente ao longo do processo, visando fortalecer os novos repertórios adquiridos e como ela poderia manter as estratégias aprendidas para as novas situações que surgissem. Foi deixado aberto o canal de comunicação com a orientadora, caso a cliente sentisse necessidade de retomar o atendimento e/ou para informar os resultados do SiSu.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do processo de orientação de carreira foi muito satisfatória. Os encontros foram preparados após cada sessão com a cliente, de acordo com as demandas trazidas por ela. No decorrer do processo, a estagiária foi percebendo que a orientanda passou a ter mais clareza de seus desejos e obteve mais informação sobre os cursos que apresentava dúvidas, ou seja, as temáticas do autoconhecimento e informações profissionais foram abordadas no processo de forma bastante consistente. Por meio da avaliação final feita pela cliente, percebeu-se que o processo foi bastante satisfatório, finalizando-o com a decisão profissional realizada com maior segurança.

Por fim, é importante ressaltar a necessidade de o orientador profissional que realiza o atendimento individual estar sensível às demandas do cliente que surgem no decorrer do processo, percebendo seus limites e tendo cuidado para não extrapolar seu papel de facilitador e entrar no campo do atendimento clínico em si (psicoterápico).

REFERÊNCIAS

BRASIL, V.; FELIPE, C.; NORA, M. M.; FAVRETTO, R. Orientação profissional e planejamento de carreira para universitários. *Cad. acad.*, Palhoça, 4 (1), p. 117-131, 2012.

DIAS, M. S. L.; SOARES, D. H. P. A Escolha Profissional no Direcionamento da Carreira dos Universitários. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32 (2), p. 272-283, 2012.

LIME-DIAS, M. S.; SOARES, D. H. P. Planejamento de carreira: Uma orientação para universitários. *Psicologia Argumento*, 30 (68), p. 53-61, 2012.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** 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”.

OTIMIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DE TRABALHADORES EM PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

Bruna Rafaela Jorge Gonçalves*
Denise Francioni Amorim de Sousa**
Edward Goulart Júnior***

INTRODUÇÃO

O presente projeto visa apresentar uma proposta de otimização da prática de avaliação do desempenho profissional de trabalhadores em período de experiência, ou seja, funcionários recém-contratados de uma instituição hospitalar situada no interior do Estado de São Paulo. A princípio, faz-se necessário o esclarecimento do que seja uma avaliação de funcionários em período de experiência, sua função e finalidade.

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado, sendo este o grau em que se alcança os requisitos do trabalho. Podemos entender, portanto, que o desempenho se refere às ações realizadas pela pessoa em determinado contexto de trabalho e os resultados dessas ações.

Ao ser contratado por uma organização, é comum, em prazos determinados, o funcionário passar por uma ou mais avaliações de desempenho durante o seu período de experiência que, segundo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), não deve ultrapassar 90 dias.

Para Schermerhonn (1999), o período de experiência é considerado um processo de socialização que consiste na orientação do novo funcionário, especificamente na unidade onde vai trabalhar. Krumm (2005) considera o período de experiência como um período de adaptação em que é efetuada a orientação do novo empregado em relação à organização e seu cargo.

Quando um gestor não tem percepção clara dos comportamentos esperados que constituem parâmetros de avaliação durante um processo de experiência e, conseqüentemente, de adaptação de novos empregados, poderá comprometer todo o processo de formação e desenvolvimento desse trabalhador.

O entendimento inadequado do que caracteriza um período de experiência nas organizações pode gerar conseqüências prejudiciais, por exemplo, o excesso de desligamentos de profissionais, aumentando os índices de rotatividade, trazendo prejuízos de diversas formas para a organização. Isso pode acontecer quando o período de experiência é caracterizado somente para avaliar se o empregado tem condições de permanecer ou não na organização, sem considerar a necessidade de se desenvolver comportamentos básicos para executar uma determinada função, durante sua atuação profissional no dia a dia.

Fornecer *feedback* ou explicitar informações que contribuam para desenvolver ou aperfeiçoar o desempenho profissional é uma das principais etapas que precisa compor o processo de avaliação de desempenho, ou seja, o *feedback* sistemático sobre o desempenho contribui para aperfeiçoar o trabalho do funcionário recém contratado e deixar claro o que dele é esperado. Isso tudo sem desconsiderar a necessidade de ações constantes de gestão do desempenho desse trabalhador, que deve ser constante e contínua no cotidiano de trabalho.

Montana e Charnov (1998) compreendem que o uso eficiente do *feedback* pode ser uma ferramenta poderosa para o controle do desempenho no trabalho. Diante disso, poder-se-ia concluir que a introdução da prática de *feedback* traria bons resultados a funcionários e à organização, que poderiam ser potencializados se combinados com o comportamento assertivo em todos os diálogos de interesse profissional. Com isso, seria possível elaborar planos de ação para o desenvolvimento e crescimento de funcionários e organizações de trabalho, salientando e valorizando suas qualidades e comportamentos positivos, orientando-os sobre como melhorar sua performance com mudanças de atitudes e, ainda, aprimorando os conhecimentos e habilidades específicos de sua área. Assim, cria-se oportunidade de informar ao trabalhador o que a organização espera dele, melhorando e oferecendo canais formais e informais de comunicação para deixar os trabalhadores bem informados e aptos a exercer suas atividades profissionais.

A intervenção aqui retratada vem no sentido de aprimorar essa comunicação que deve prevalecer nos programas de avaliação de desempenho durante o período de experiência do novo trabalhador.

CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE O ESTÁGIO SE REALIZOU

O estágio aqui descrito foi realizado em uma instituição hospitalar privada, situada no interior do Estado de São Paulo. A instituição, de médio porte, foi fundada em 1914 e tem como missão promover assistência médica hospitalar de excelência, contribuindo para o bem-estar dos clientes e sócios, com ações e busca contínua da qualidade dos serviços prestados. A visão da organização é ser referência na área da saúde, destacando-se pela qualidade dos serviços prestados e os seus valores são ética, responsabilidade, humanização e trabalho em equipe. A instituição possui aproximadamente 500 funcionários, sendo a maior parte deles atuante na área da enfermagem.

JUSTIFICATIVA DA INTERVENÇÃO

O projeto aqui descrito se justifica pela necessidade de melhorar o processo de avaliação de desempenho profissional de trabalhadores que ainda estão no período de experiência, respeitando as particularidades da organização. Esse projeto propõe,

além de melhorias no instrumento que era então utilizado a esse propósito, capacitar avaliadores e avaliados e sensibilizar os funcionários do hospital, bem como os gestores, para a importância de uma aplicação adequada da avaliação durante o período de experiência.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Otimizar o processo de avaliação de desempenho profissional, do recém contratado durante seu período de experiência no Hospital.

Objetivos específicos

- Apresentar um novo instrumento que favoreça a avaliação de desempenho profissional mais adequada aos propósitos da instituição;
- Sensibilizar a equipe responsável pela avaliação e aplicação do novo instrumento e sua importância;
- Capacitar os profissionais responsáveis pela avaliação e aplicação do instrumento;
- Possibilitar o aprimoramento profissional do funcionário em período de experiência, mediante o *feedback* recebido por seu gestor;
- Reduzir a rotatividade dos profissionais recém-contratados, mediante um acompanhamento mais eficaz.

METODOLOGIA

O projeto foi realizado de acordo com as seguintes etapas:

1ª etapa – Reunião com gestores responsáveis pela avaliação dos trabalhadores em período de experiência em seus setores de trabalho

Esta atividade foi realizada pelas estagiárias em Recursos Humanos junto aos gestores responsáveis pela aplicação da avaliação do período de experiência, buscando identificar os aspectos que poderiam ser melhorados no processo e no instrumento utilizado.

2ª etapa – Reestruturação do instrumento utilizado (ANEXO 1)

A partir dos *feedbacks* coletados na primeira etapa, elaborou-se a reestruturação do instrumento, visando torná-lo mais dinâmico, atual e acessível aos diferentes cargos aos quais ele é aplicado.

3ª etapa – Treinamento de *feedback* e apresentação do novo instrumento

Após a reestruturação, o instrumento foi apresentado aos gestores responsáveis por sua aplicação, por meio de um treinamento que visava capacitá-los para utilizar o instrumento da maneira adequada, assim como capacitá-los para realizar *feedbacks* assertivos e efetivos para seus funcionários.

4ª etapa – Aplicação do novo instrumento da avaliação do desempenho profissional no período de experiência

Nesta etapa, deu-se início à aplicação do processo de avaliação de desempenho, utilizando-se do novo instrumento com base no treinamento oferecido.

5ª etapa – Reunião de *feedback* com gestores sobre a efetividade do novo processo e instrumento

As estagiárias responsáveis pelo projeto realizaram reuniões individuais com os gestores para ter um *feedback* de como estava sendo a implementação do novo processo e instrumento e se alguma alteração era necessária. Todos os gestores com quem a reunião foi realizada elogiaram a efetividade do novo processo e instrumento e não sugeriram alteração.

A realização das etapas apresentadas mostrou-se eficiente para melhorar a atividade de avaliar o desempenho profissional dos novos trabalhadores, oferecendo, assim, melhores orientações na direção de um aprimoramento profissional desses indivíduos e, conseqüentemente, melhores resultados no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao utilizar de maneira adequada uma avaliação de desempenho, a organização só obtém ganhos. Não somente consegue visualizar com maior clareza as competências de seus funcionários, como também possibilita um *feedback* para que melhorem seus déficits de desempenho.

A partir da gama de *feedbacks* positivos dos gestores em relação ao novo instrumento, deu-se início a um processo maior, de Programa de Avaliação de Desempenho. Nele, um instrumento para avaliar também antigos funcionários está sendo elaborado e novos treinamentos serão planejados para que, cada vez mais, gestores estejam aptos a avaliar seus funcionários de forma efetiva, visando maior desenvolvimento de ambas as partes, culminando em um melhor funcionamento da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. *Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CRUZ, C. A. B.; ARAÚJO, A. S.; OLIVEIRA, I, J. Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores nas Organizações. *Revista Científica do ITPAC*, Araguaína, v. 7, n. 3, pub. 2, jul. 2014.

KRUMM, D. *Psicologia do Trabalho*. Rio de Janeiro: LTC (Grupo Gen), 2005.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. A. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

SCHERMERHORN, J. R. Jr. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC – Livros Técnicos e Científicos S. A., 1999.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

*** 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”.

ANEXO 1 – O INSTRUMENTO

Avaliação de Desempenho do Período de Experiência

Nome do avaliador:

Nome do avaliado:

Cargo:

Setor:

O(A) colaborador(a) acima mencionado está em período de experiência desde ____/____/____.

O avaliador deverá marcar a nota atingida pelo avaliado de acordo com a escala abaixo:

- 1 - Não atende
- 2 - Atende pouco
- 3 - Atende parcialmente
- 4 - Atende quase que totalmente
- 5 - Atende totalmente

Pede-se para que o avaliador justifique, pelo menos, os campos que receberem notas abaixo de 3.

O instrumento é dividido em 3 dimensões de avaliação; são elas:

Funcional: Características relacionadas aos processos e formas de trabalho.

Individual: Características relacionadas ao comportamento dos funcionários.

Institucional: Características que contribuem para o desenvolvimento da instituição.

1ª avaliação (45 dias): ____/____/____

2ª avaliação (90 dias) ____/____/____

DIMENSÃO FUNCIONAL		
QUESITOS	AVALIAÇÕES	COMENTÁRIOS DO AVALIADOR
<p>Conhecimento de habilidades técnicas Tem conhecimento sobre os procedimentos e padrões internos necessários para exercer suas atividades.</p>	<p><u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5</p> <p><u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5</p>	
<p>Qualidade e produtividade Realiza suas atividades de forma adequada, atendendo aos padrões de qualidade e prazos esperados.</p>	<p><u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5</p> <p><u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5</p>	
<p>Organização Capacidade de atuar de forma planejada e organizada</p>	<p><u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5</p> <p><u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5</p>	
<p>Atendimento ao cliente Preocupa-se em atender as necessidades dos clientes (internos e externos) de forma rápida, eficaz e educada. Busca sempre ser prestativo.</p>	<p><u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5</p> <p><u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5</p>	
<p>Ética profissional Coloca em prática o conjunto de normas de conduta que regem sua profissão, por exemplo, o respeito ao próximo, sigilo, entre outros.</p>	<p><u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5</p> <p><u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5</p>	
<p>Pontualidade e assiduidade Cumpre a jornada de trabalho, tanto no que diz respeito aos horários quanto à frequência.</p>	<p><u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5</p> <p><u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5</p>	
<p>Atenção às normas de segurança Utiliza adequadamente os equipamentos de segurança e também o uniforme da área.</p>	<p><u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5</p> <p><u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5</p>	

DIMENSÃO INDIVIDUAL		
QUESITOS	AVALIAÇÕES	COMENTÁRIOS DO AVALIADOR
Capacidade de aprendizagem Capacidade de aprender novos conhecimentos para execução de suas atividades.	<u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5	
	<u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5	
Iniciativa Grau de habilidade em conduzir sozinho, achando soluções para as dificuldades encontradas em suas atividades.	<u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5	
	<u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5	
Comprometimento, envolvimento Demonstra interesse e proatividade na execução de suas atividades.	<u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5	
	<u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5	
Flexibilidade Reage bem a mudanças, adaptando-se rapidamente às necessidades e às alterações na rotina de seu trabalho.	<u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5	
	<u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5	
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe Interage com os demais funcionários de forma habilidosa e coopera com a equipe.	<u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5	
	<u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5	
DIMENSÃO INSTITUCIONAL		
QUESITOS	AVALIAÇÕES	COMENTÁRIOS DO AVALIADOR
Comprometimento com os resultados institucionais Contribui com ideias e sugestões para o desenvolvimento do hospital.	<u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5	
	<u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5	
Responsabilidade com o patrimônio É responsável e cuidadoso com o hospital (local de trabalho, equipamentos e materiais).	<u>1ª Avaliação (45 dias)</u> 1 2 3 4 5	
	<u>2ª Avaliação (90 dias)</u> 1 2 3 4 5	

QUESTÕES ADICIONAIS

1. Para você, quais são as principais qualidades desse funcionário ao desenvolver suas funções?

2. Quais aspectos devem ser melhorados?

3. Quais ações, em sua opinião, podem ser adotadas pela instituição (treinamentos, por exemplo) para melhorar o desempenho do funcionário:

Parecer geral do avaliador

Observações do RH

Avaliador

Avaliado

RH

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO E INSTRUMENTALIZAÇÃO DE LIDERANÇAS DE OPERAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS FINANCEIROS DE BAURU

Nícolas de Freitas Zanluchi*
Edward Goulart Junior**

INTRODUÇÃO

Estudar e compreender o clima organizacional que prevalece em um contexto organizacional torna-se importante para a compreensão dos comportamentos dos trabalhadores que atuam nesses ambientes. Conforme Judge, Robbins e Sobral (2011), o Clima Organizacional é um retrato das percepções que os trabalhadores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho. Mais do que isso, é a atmosfera psicológica própria de cada companhia, a qual se relaciona com a moral interna e a satisfação dos aspectos que seus membros entendem como necessários (CHIAVENATO, 2008).

A palavra “clima” deriva do grego *klima* e significa tendência, inclinação. O clima organizacional nada mais é do que um reflexo da tendência ou inclinação a respeito da maneira como as necessidades dos funcionários estão sendo efetivamente atendidas e sua percepção quanto a isso, sendo também um indicador da eficácia organizacional (CODA, 1997).

Segundo Luz (2003), o clima organizacional pode ser classificado como **satisfatório**, quando predominam no ambiente de trabalho atitudes positivas e que satisfaçam as necessidades pessoais dos participantes ou **insatisfatório**, quando fatores organizacionais, como compensação e liderança, afetam negativamente o ânimo da maioria dos trabalhadores, gerando tensões, rivalidades e ruído nas comunicações.

Visando acessar de forma mais objetiva essas informações, a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é um instrumento diagnóstico estratégico para se ter acesso à percepção coletiva que os trabalhadores têm da organização e também a como cada um deles reage a essa percepção. Ela permite o reconhecimento tanto dos pontos fortes quanto dos fracos de uma organização, bem como a qualidade da relação das pessoas em tal ambiente.

Além disso, sua importância é ressaltada quando a assumimos enquanto ferramenta-chave para uma gestão estratégica de pessoas. Segundo Chiavenato (2004, p. 138), a gestão de pessoas:

Consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

De acordo com Bittencourt (2008), o desafio de se investir na promoção de um clima organizacional sadio e positivo vem se tornando cada vez mais uma prioridade conforme as organizações passam a ocupar um papel central no projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários. Assim sendo, reflexões sobre a cultura e clima organizacionais são fatores que influenciam o desenvolvimento das organizações. A adoção de instrumentos e métodos que servem de canal de comunicação, escuta e captura das percepções dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e às relações que o permeiam é uma importante via para a quebra de paradigmas, a qual pode se traduzir não apenas em mudança, mas também em inovação.

Uma vez que os *gaps* (lacunas) são identificados por meio da PCO, torna-se possível traçar planos de ação especialmente direcionados para preenchê-los. A organização que compreende a importância dos clientes internos (CIs) para seu funcionamento tem uma gestão preocupada em ouvi-los, refletir sobre suas atuais políticas, estabelecer novas estratégias administrativas e, por consequência, desenvolver o nível de satisfação daqueles que trabalham em seu ambiente. Por mais que tenha conhecimentos e habilidades, se estiver desmotivado, o trabalhador não terá prazer em desempenhar sua função, comprometendo seu vínculo com a organização e com o trabalho realizado. Portanto, na medida em que o profissional tem suas necessidades atendidas, ele tende a se sentir satisfeito, motivado e capaz de contribuir para um bom ambiente de trabalho, assim também levando à melhoria do clima da organização (KOTLER, 2000).

Para uma melhor compreensão da intervenção realizada, faz-se importante uma breve apresentação da organização na qual o estágio se desenvolveu.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização na qual a prática de estágio foi desenvolvida atua no mercado nacional há 17 anos, no ramo de Contact Center, com especialidade em recuperação de crédito. Tem como prioridade atender com qualidade e exclusividade a necessidade de cada cliente por meio de uma ampla estrutura tecnológica.

Com o propósito de inovar e buscar excelência nos resultados, obteve um rápido crescimento, hoje contando com mais de 8.000 funcionários, retratados nessa organização como clientes internos, em suas sete unidades distribuídas pelo interior do estado de São Paulo. No ano de 2014, recebeu o selo “Gestão de Recursos Humanos em Telecomunicações”, no 6º Prêmio Indústria de Recuperação e Concessão de Crédito da revista *Cliente S/A*, enquanto em 2016 foi eleita como uma das 40 “Melhores Empresas Para Começar a Carreira no Brasil”, de acordo com a revista *Você S/A*.

Seu departamento de gestão de pessoas é reconhecido pelo mercado nacional e suas práticas sólidas de mercado permitiram que se tornasse uma das grandes empresas do segmento no Brasil, ainda em expansão.

JUSTIFICATIVA DO PROJETO

A partir dos resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) realizada no primeiro semestre de 2016, foi possível constatar alguns pontos principais que precisavam ser trabalhados com as lideranças e, por meio destas, com os clientes internos (CIs) da empresa. Dentre as fraquezas organizacionais identificadas, estavam a desconfiança nos relacionamentos interpessoais (entre colegas de trabalho e com as lideranças), parcialidade na aplicação de regras internas (tratamento diferenciado para uns em detrimento de outros), falta de cooperação, falta de voz nas decisões ou desconsideração de sugestões e sentimento de remuneração insuficiente, apesar do salário base dos operadores se encontrar dentro da média salarial de mercado.

Tais *gaps* afetam a percepção dos CIs em relação a seu ambiente de trabalho, podendo, assim, levar à sua desmotivação, falta de comprometimento e até ao adoecimento. Além disso, um certo descontentamento pode estar influenciando o comprometimento do desempenho do trabalhador, absenteísmo e *turnover*, ou seja, ocasiona prejuízos tanto para o CI quanto para a organização. Por outro lado, um clima organizacional favorável, no qual prevalece uma comunicação transparente e efetiva, permite engendrar relações mais justas e baseadas no respeito mútuo. Logo, isso permitiria ao sujeito se sentir valorizado e acolhido em tal ambiente, potencializando seu desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal e, conseqüentemente, agregando valor à organização.

Assim sendo, constata-se a necessidade da criação de um programa de desenvolvimento e aprimoramento do clima organizacional. Tendo-se em vista que o quadro de clientes internos da empresa possui um número expressivo, o que inviabilizaria um trabalho mais individualizado, chegou-se à conclusão de que a melhor forma de se atingir esse público seria por meio de suas lideranças, as quais, por acompanharem o dia a dia de trabalho daqueles que lideram, possuem maior proximidade e vínculo com eles.

OBJETIVOS DO PROGRAMA

O programa elaborado teve como objetivo geral sensibilizar os supervisores de operação sobre a importância de se trabalhar os *gaps* identificados pela PCO com suas equipes e fornecer-lhes ferramentas para tal.

Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- Fornecer condições para a criação de um espaço através do qual pudessem trabalhar, junto a seus liderados, questões que não vinham sendo discutidas no cotidiano, tais como: transparência nas relações; confiança; participação em decisões; média salarial de mercado.

- Desenvolver com esses líderes formas mais assertivas e efetivas de se comunicar, de modo que ouvissem o ponto de vista de seus liderados, identificassem e ressaltassem seus pontos fortes e fornecessem *feedback*, assim acolhendo-os e fortalecendo o vínculo com os mesmos;
- Estimular o pensamento sistêmico e crítico nas lideranças de modo a favorecer a tomada de decisões mais adequadas.

PLANEJAMENTO DO MÉTODO DE INTERVENÇÃO

Os aproximadamente 200 participantes serão divididos em turmas de 20 pessoas, as quais participarão do programa em auditórios. Serão realizados dois encontros com duração aproximada de duas horas cada, totalizando quatro horas. Após a sensibilização, buscar-se-á expor modelos práticos de atuação que promovam o diálogo/exposição de pontos de vista, troca de *feedback* e fortalecimento de vínculo entre os líderes e seus liderados, ou seja, as pessoas com quem dividem o ambiente de trabalho. A estrutura de cada encontro está apresentada a seguir.

Primeiro encontro

1. Apresentar o conceito e a finalidade da PCO, seguidos pelos resultados gerais da última pesquisa realizada (primeiro semestre de 2016) – destaque dos pontos fortes, que merecem reconhecimento;
2. Apresentar e discutir as fraquezas identificadas na organização por meio da PCO e os prejuízos que representam (tanto financeiros quanto humanos);
3. De forma reflexiva, discutir o papel dos líderes na organização e a influência que exercem sobre seus liderados, bem como a questão do clima organizacional enquanto reflexo de comportamento, principalmente o das lideranças (modelo – inconsistências no funcionamento da equipe são um reflexo de inconsistências no comportamento do líder – pontos que podem estar impactando no clima organizacional);
4. Construir, junto aos supervisores, um quadro com as principais características que um líder deve possuir (levantamento de conhecimentos prévios).

Segundo encontro

1. Desenvolver com as lideranças formas de apresentação e discutir com os liderados os resultados da PCO, de modo a sensibilizá-los da importância de se trabalhar tais questões e criar um espaço dialogado para que isso seja feito. Aqui seriam trabalhadas as maneiras mais efetivas de se promover um intercâmbio de informações assertivo e construtivo, com dicas sobre posturas a serem evitadas (ex.: puramente autoritária) e outras a serem estimuladas (ex.: acolhimento de sugestões, *feedback* sobre sua possibilidade de concretização e esclarecimento de

dúvidas, regras e insatisfações). Para cada um dos *gaps* identificados, devem ser utilizados quadros ilustrativos oferecendo modelos comportamentais positivos esperados das lideranças, sempre enfatizando o âmbito prático e pedindo que os participantes exemplifiquem com situações de seu dia a dia;

2. Fechamento: questionar os líderes sobre como conseguem relacionar as ações discutidas com um clima organizacional mais positivo (ex.: confiança, transparência nas relações interpessoais, acolhimento de sugestões, políticas salariais justas etc.) e por que isso seria vantajoso tanto para os clientes internos como para a organização. Finalmente, abrir-se-ia para espaço para o esclarecimento de dúvidas;

3. Entrega de texto sobre conflitos organizacionais para ser lido em casa, com verificação de leitura para ser entregue por *e-mail* no prazo de uma semana.

Os seguintes métodos avaliativos serão utilizados:

- Ao final de cada encontro, foi entregue uma avaliação de reação impressa com o propósito de se averiguar pontos fortes e fracos da intervenção, sua aceitação, inteligibilidade, conduta do ministrante e possíveis melhorias que pudessem ser implementadas;

- Verificação de leitura entregue ao final de cada encontro juntamente com um texto sobre conflitos organizacionais, a qual deveria ser devolvida por *e-mail* no prazo de uma semana;

- Avaliação comportamental dois meses após a intervenção, com o intuito de se averiguar a eficácia desta no médio prazo, buscando saber se houve melhorias práticas na dinâmica e comportamento da equipe referente aos pontos trabalhados.

AValiação DA INTERVENÇÃO

Embora de reconhecida importância, a execução da intervenção se dará em momento oportuno, considerando que a organização está atuando em outras demandas, dificultando essa execução no ano de 2016. Assim sendo, a continuidade do estágio se faz necessária, considerando a necessidade de se colocar em prática a intervenção apresentada, como também suas estratégias de avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como qualquer prática organizacional que pode explicitar a necessidade de mudanças, a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) deve ser acompanhada de uma sensibilização quanto à importância de seu uso adequado e fidedigno (no momento de responder às questões que a compõem) para a promoção de um ambiente mais sadio dentro da empresa. Além disso, também é importante o uso que será feito dos dados coletados e das informações reveladas a partir de sua tabulação.

Não basta coletar dados e, em seguida, engavetá-los. Há de se promover mudanças qualitativas a partir das lacunas (*gaps*) identificadas, levando ao desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal das pessoas que integram a organização. Essa foi a

proposta do projeto apresentado, ou seja, sensibilizar e instrumentalizar as lideranças de operação para que, mediante o manejo adequado dos resultados da PCO, possam desenvolver-se junto a suas equipes e promover engajamento.

Logo, foi possível constatar que a cultura da presente organização, a qual construiu sua reputação sobre a ideia de uma entrega rápida de resultados para seus clientes, foi um fator dificultador para a realização do projeto ainda no ano de 2016. Percebeu-se uma visão imediatista sendo priorizada, ou seja, visando atingir resultados e metas, haveria muita dificuldade de os líderes participarem de um evento para além daqueles já planejados.

Importante considerar que a percepção de curto prazo tende a, muitas vezes, levar os gestores a medidas mal planejadas e, conseqüentemente, não efetivas. Por mais que empresas privadas dependam de resultados para se sustentar, a valorização humana deve ser entendida como algo de importância para o clima presente. Conforme Teixeira e Zacarelli (2007), a ideia é que os funcionários deixem de ser administrados como recursos e, então, sejam percebidos e aceitos como seres em evolução, capazes de gerar bem-estar e riqueza. Afinal, são eles que, uma vez saudáveis, satisfeitos e com sua contribuição ali dentro devidamente reconhecida, atuarão com melhor performance, mais qualidade e criatividade. Os resultados advêm sempre das pessoas.

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, D. F. de. *Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas*: livro didático; design instrucional. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, R. *Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10. ed. 7. reimpr. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUZ, R. S. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. (Org.). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 3-21.

SOBRE OS AUTORES

* Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

*** 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”.

PROCESSO SELETIVO DE ESTAGIÁRIO DE CURSO TÉCNICO DE INFORMÁTICA PARA O CENTRO DE ESTUDOS E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DA UNESP: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Mariana da Silva Cortes Gonçalves*

Mário Lázaro Camargo**

Alessandra de Andrade Lopes***

APRESENTAÇÃO

O presente artigo tem como objetivo relatar uma das atividades desenvolvidas pela discente do curso de formação de Psicólogos da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP/Bauru, em estágio curricular, com ênfase em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

O estágio foi desenvolvido junto ao Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas da UNESP “Professora Adriana Josefa Ferreira Chaves” – CENEPP-UNESP, vinculado à Pró-Reitoria de Graduação, com sede executiva no *campus* de Bauru.

Dentre as atividades desenvolvidas no estágio de POT no CENEPP-UNESP, relataremos o “Processo de Recrutamento e de Seleção” para preenchimento de uma vaga de estagiário do curso técnico em informática do Colégio Técnico Industrial “Prof. Isaac Portal Roldán” – CTI/Faculdade de Engenharia da UNESP – *campus* de Bauru.

O presente texto destaca: a) a importância do estágio no curso técnico para os jovens estudantes; b) a perspectiva de estágio, tanto para o estagiário de ensino técnico, quanto para o estagiário de ensino superior, na área de POT, em uma instituição de educação pública, nível superior – UNESP; c) a descrição das etapas das atividades do processo de recrutamento e de seleção, baseados em pressupostos teóricos e metodológicos da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

No encerramento do capítulo, apresentamos breves depoimentos dos estagiários selecionados, após processo seletivo, da estagiária de psicologia e da coordenação executiva do CENEPP-UNESP.

O MUNDO DO TRABALHO: EXPERIÊNCIAS INICIAIS E PERSPECTIVAS INSTITUCIONAIS

A formação para o mundo do trabalho tem se destacado cada vez mais entre os jovens de idade entre 16 e 18 anos. As discussões têm sido intensas e as dificuldades de conciliação são muitas. No entanto, nessa fase da vida, muitos jovens brasileiros esperam, nos cursos técnicos, o incentivo à permanência e à conclusão do ensino médio, e, posteriormente, o ingresso na universidade (MATTOS; CHAVES, 2010; BRASIL, 2013).

O estágio é um dos momentos mais esperados pelo estudante, assim como a escolha do local a se estagiar é uma das mais importantes, para que os objetivos de aprendizagem sejam atingidos e para que a escola garanta a iniciação profissional do estudante, em formação.

Com relação aos jovens em preparação para o mundo do trabalho, podemos considerar que já se constitui em rica experiência inicial de trabalho o estagiário se submeter a um processo seletivo, para ingressar no estágio.

Recrutar e selecionar não são tarefas simples, pois envolvem um processo cuidadoso e assumido por uma equipe. São atividades realizadas pelos responsáveis por um processo de recrutamento e seleção: elaboração e divulgação do edital; avaliação inicial dos currículos; chamada dos interessados; aplicação de instrumentos de coleta de informações e de avaliação (entrevistas, testes e dinâmicas) e devolutiva (CHIAVENATO, 2010; SFORMI; OLIVEIRA, 2014).

Os profissionais responsáveis pelo processo seletivo, seja para uma vaga de trabalho ou estágio, procuram identificar características técnicas e interpessoais, junto aos candidatos, que estão alinhadas com as demandas e à cultura da instituição. Além disso, não menos importante, os responsáveis buscam identificar indicadores de aprendizagem em potencial, a serem atingidos em serviço ou ao longo do estágio (CHIAVENATO, 2010).

A seleção de alguém para uma vaga de trabalho, em especial de estágio, constitui-se em um processo que busca articular o que o candidato vem buscar na instituição e o que ele pode oferecer.

Embora a escolha esteja sob os critérios de quem seleciona o estagiário, ainda assim cabe ao estudante e sua instituição educacional avaliar previamente, sobretudo por critérios pedagógicos, se o estudante deve ou não participar de um processo seletivo, procurando encontrar e conhecer o que o estágio tem para oferecer à formação profissional do aluno e, principalmente, quais são os valores e missões sociais e operacionais da instituição.

Na sociedade contemporânea, em constante mudança, cada vez mais o trabalho, como atividade essencialmente humana, tem se caracterizado pelos valores e missões sociais e operacionais estabelecidos pelas instituições que recebem os trabalhadores.

Nas instituições de caráter social, os valores e as missões estabelecidos orientam práticas profissionais voltadas para atender necessidades consideradas de sobrevivência da humanidade, promovendo saúde, educação, segurança e cultura.

Nas instituições de caráter operacional, os valores e as missões estabelecidos orientam práticas profissionais que respondem às demandas do mercado, que sustenta o consumo de um produto oferecido pela organização (CHAUI, 2001, 2003).

Como ponto em comum, as instituições sociais e operacionais se preocupam com a gestão de pessoas e com o desenvolvimento profissional, seja por meio de estagiários e *trainees*, seja por meio do oferecimento de formação continuada em serviço, tais como cursos de capacitação e aprimoramento.

SOBRE O LOCAL DE ESTÁGIO: CENTRO DE ESTUDOS E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DA UNESP “PROFESSORA ADRIANA JOSEFA FERREIRA CHAVES” – CENEPP-UNESP

Como dito anteriormente, o presente texto tem o objetivo de relatar uma experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), realizado no Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas da UNESP “Professora Adriana Josefa Ferreira Chaves” – CENEPP-UNESP, vinculado à Pró-Reitoria de Graduação, com sede executiva no *campus* de Bauru. O CENEPP-UNESP é uma Unidade Complementar da UNESP, modalidade Instituto Especial, criada em 29 de novembro de 2012, pela Resolução UNESP nº 154.

As Unidades Complementares podem ser criadas para cumprir objetivos específicos, com regimento próprio, aprovado pelo Conselho Universitário (ESTATUTO DA UNESP, 1989). O Regimento Interno do CENEPP-UNESP foi aprovado em reunião do Conselho Universitário, no dia 25 de fevereiro de 2016.

O CENEPP-UNESP teve sua origem a partir das ações implementadas pela Pró-Reitoria de Graduação – com o Programa Institucional de Formação Contínua da UNESP (PROGRAD, 2005-2008), seguindo com o Núcleo de Estudos e Práticas Pedagógicas da UNESP (NEPP-PROGRAD, 2008-2012) e, por fim, como Unidade Complementar, modalidade Instituto Especial (2013).

O centro tem por objetivo “criar e manter espaços sociais e acadêmicos que possibilitem desenvolver estratégias e subsídios para a formação pedagógica e o desenvolvimento profissional dos professores da UNESP, de forma contínua e sistemática, visando à melhoria da qualidade de ensino, articulados à pesquisa, à extensão e à construção de uma prática social compromissada com a cidadania” (UNESP – Regimento Interno do CENEPP, 2013). Suas diretrizes são a Formação Pedagógica Contínua de Professores do Ensino Superior e a Pesquisa sobre Práticas Pedagógicas no Ensino Superior.

O CENEPP-UNESP desenvolve suas atividades em cinco áreas (LOPES; CAVALCANTE; IAOCHITE; TANGO, 2016):

- Área 1. Formação pedagógica contínua de professores da UNESP;
- Área 2. Assessoria pedagógica na UNESP;
- Área 3. Atuação em cursos de pós-graduação da UNESP;
- Área 4. Produção e divulgação científica: ensino-pesquisa-extensão;
- Área 5. Convênios com outras Instituições do Ensino Superior (IES).

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DE SELEÇÃO: ETAPAS, DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES, PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES E DE AVALIAÇÃO

Com base nos relatórios elaborados pela estagiária de POT no CENEPP, ano de 2015, e por meio de relatos dos servidores técnicos administrativos e coordenação do centro, pode-se confirmar quais seriam as características pessoais e os conhecimentos específicos para a vaga de estágio oferecida (SOUSA; LOPES; CAMARGO, 2016).

Em síntese, o estagiário de informática do CENEPP apoia e oferece suporte técnico na área específica, agilizando, facilitando os registros de dados administrativos e de atividades pedagógicas desenvolvidas pelo centro (em anexo).

Após extenso estudo sobre a descrição e a análise de funções, iniciou-se a elaboração do projeto de recrutamento e de seleção dos estagiários.

Em conversa com a coordenação executiva do CENEPP-UNESP, orientador de estágio e supervisor local em POT, reavaliando as necessidades constatadas nos anos anteriores e demandas atuais, determinou-se um perfil de estagiário para a vaga. O Quadro 1 apresenta as características cognitivas e comportamentais que se espera identificar ou que sejam potenciais, nos candidatos.

Quadro 1. Perfil psicológico e características de um estagiário técnico em informática

REQUISITOS COGNITIVOS E COMPORTAMENTAIS DO ESTAGIÁRIO TÉCNICO EM INFORMÁTICA PARA O CENEPP-UNESP
Comunicação
Relacionamento interpessoal
Proatividade
Responsabilidade e Comprometimento
Concentração

Fonte: *in loco*

Desde o ano de 2015, o CENEPP-UNESP já possui parceria com o Colégio Técnico Industrial “Prof. Isaac Portal Roldán” – CTI/Faculdade de Engenharia da UNESP – *campus* de Bauru. Portanto, definiu-se que o recrutamento dos candidatos aconteceria por meio do coordenador de estágio do Colégio, que divulgaria o edital via *e-mail*, para todos os alunos do segundo e terceiro anos do curso técnico em informática. Além disso, também foi aberta a possibilidade para alunos que já haviam concluído o curso, mas que teriam a pendência no cumprimento do estágio curricular.

Após encerramento das inscrições, os currículos foram analisados e pode-se constatar que os candidatos tinham o mesmo repertório básico e suficiente para atender as demandas operacionais do CENEPP-UNESP.

Com base nesta avaliação inicial dos currículos, estabeleceu-se que o foco de avaliação para os próximos momentos deveria estar nas habilidades e competências interpessoais dos candidatos.

Após recrutamento, o processo seletivo foi dividido em duas etapas: Etapa 1: Dinâmica de Grupo e Avaliação Psicológica; Etapa 2: Entrevista Psicológica.

Etapa 1. Dinâmica de Grupo e Avaliação Psicológica

As dinâmicas de grupo foram criadas como recursos educativos e terapêuticos para atender diferentes objetivos, dependendo do contexto de utilização. No presente processo seletivo, optou-se pela dinâmica de grupo como o objetivo de coleta de informação (individual e grupal) sobre os candidatos, bem como de integração, estabelecendo um ambiente favorável de comunicação entre o avaliador e os candidatos e entre os candidatos.

A dinâmica escolhida para esta Etapa foi “Pendurando no Varal”, adaptada para atender aos objetivos do presente processo seletivo. Tempo de aplicação: 50 a 60 minutos. Número máximo de candidatos: oito (8).

Atitudes esperadas: Repertório de relacionamento interpessoal, repertório de comunicação, desenvoltura para se apresentar e capacidade de concentração.

Objetivos: Promover ambiente de integração, descontração, apresentação, percepção de si e do outro, reflexão, autoavaliação, conhecimento de si para que possam ser avaliadas as atitudes esperadas para a função.

Materiais: 1. Folhas de papel em molde de peças de roupa; 2. Canetas; 3. Barbante para o varal; 4. Prendedores.

Procedimentos: 1. Disponibilizar os moldes de peças de roupas para os participantes; 2. Solicitar que cada um reflita e escreva sobre “Quais eventos ou situações foram relevantes para que eu estivesse hoje aqui, e o que almejo alcançar” (utilizar quantas peças julgar necessárias e organizar em ordem cronológica de acontecimentos) (Tempo: 10 minutos); 3. Sortear números de 1 a 8 para definir a ordem de apresentação; 4. Apresentação individual para o grupo. A apresentação deverá conter: nome, idade e ano escolar; as roupas penduradas no varal (linha do tempo), explicando as escolhas do candidato (Tempo: 5 minutos para cada candidato); 5. Finalizar a dinâmica agradecendo a participação de cada um deles e passar informações sobre a próxima etapa do processo seletivo.

Ainda na Etapa 1, os candidatos devem fazer a Avaliação Psicológica. A avaliação psicológica, principalmente realizada por meio de testes e inventários, tem sido um recurso eficiente nos processos seletivos para o trabalho. Os testes de personalidade revelam os aspectos motivacionais, interpessoais, atitudinais e

emocionais das pessoas submetidas, o que particularmente serve aos objetivos deste processo seletivo (CHIODI; WECHSLER, 2008).

Visto que o planejamento elaborado para a atividade de seleção de estagiário foi centrado nas habilidades e nas competências interpessoais, para o presente momento foi escolhido e aplicado o Questionário de Avaliação Tipológica – QUATI (ZACHARIAS, 2000).

O teste QUATI foi elaborado por José Jorge de Moraes Zacharias e publicado pela editora Vetor no ano de 2000. Esse instrumento também é recomendado e apresentado à comunidade e aos psicólogos pelo Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI), desenvolvido pelo Conselho Federal de Psicologia – CFP (<http://satepsi.cfp.org.br/>). De acordo com o SATEPSI, o QUATI foi avaliado com características favoráveis para atingir os objetivos a que se propõe: a) recepção em: 24/04/2002; b) data plenária: 11/04/2003 e 25/10/2003; c) resultado final: favorável.

O QUATI (ZACHARIAS, 2000) tem o objetivo de identificar e avaliar aspectos da personalidade de uma pessoa, por meio das escolhas situacionais que cada sujeito irá apresentar ao submeter-se a ele. O teste fornece três possibilidades de códigos, composto de duas respostas possíveis que definirão: a) a atitude consciente e b) as funções mais e menos desenvolvidas (ou inconscientes). Os possíveis códigos são: I – Atitude: Introversão (I) e Extroversão (E); II – Funções perceptivas: Intuição (In) e Sensação (Ss); III – Funções avaliativas: Pensamento (Ps) e Sentimento (St).

Após os resultados, o instrumento ainda traz indicadores descritivos sobre o perfil profissional do candidato.

Etapa 2. Entrevista Psicológica Individual

A função da entrevista em processos seletivos é a de obter informações sobre aspectos não mensuráveis no teste. Ainda serve para atestar, por meio do relato do candidato, as impressões; obter mais informações sobre o currículo do candidato; integrar resultados obtidos por meio dos instrumentos de avaliação aplicados, por exemplo, em termos de aspectos cognitivos, interpessoais, técnicos e emocionais, compondo o todo do candidato para um parecer final (LODI, 1998).

Para a Etapa 2, serão selecionados apenas os candidatos que obtiveram melhor desempenho na dinâmica e no teste. Os candidatos que não passarem para Etapa 2 terão opção de receber devolutiva sobre o processo.

A entrevista constitui-se no último instrumento utilizado, visto que, como objetivo complementar, são solicitadas informações sobre o candidato para firmar a seleção de um estagiário (roteiro em anexo).

RESULTADOS DO PROCESSO SELETIVO

Durante o período de inscrição, foram cadastrados 44 currículos. Considerando-se os currículos recebidos, optou-se por deferir a inscrição de todos os candidatos, visto que os alunos buscavam a oportunidade de estágio curricular

para obtenção do certificado de conclusão do curso técnico e, principalmente, pela oportunidade de participar do processo seletivo como experiência inicial no mundo do trabalho.

Importante informar que, para a vaga em questão, não era necessário que o candidato possuísse experiência prévia de estágio ou de trabalho. Dentre os 44 candidatos, apenas dois possuíam experiência de trabalho.

Em resumo, o processo seletivo recebeu 44 currículos e teve a duração de três dias. Todos os inscritos foram chamados para a Etapa 1. Os candidatos foram divididos em seis grupos, com no máximo oito candidatos. Para a Etapa 2, das entrevistas individuais, foram chamados sete candidatos de melhor desempenho nas atividades propostas. Os candidatos chamados para a Etapa 2 foram os que executaram todas as atividades da dinâmica de grupo aplicada, bem como obtiveram no Teste QUATI um grau ascendente de atitude de Extroversão (E) e um grau descendente de Introversão (I).

Todos os candidatos, após a Etapa 1, receberam *e-mail* com o resultado dos candidatos selecionados para a Etapa 2. No mesmo *e-mail*, também havia nota de agradecimento aos participantes e convite para devolutiva da Etapa 1. Embora a estagiária de Psicologia tenha recebido retorno de 50% dos candidatos, agradecendo a oportunidade, nenhum agendou devolutiva. Algo a ser planejado para o próximo processo seletivo é oportunizar a devolutiva por escrito.

Nas entrevistas individuais agendadas, houve a participação da supervisora no local de estágio e da coordenadora executiva do CENEPP-UNESP. Durante a entrevista, para os candidatos selecionados, houve oportunidade de avaliação da Etapa 1 do processo seletivo e posterior *feedback*, por parte da estagiária de psicologia, quanto às habilidades avaliadas no comportamento dos candidatos. Em especial, a um candidato foi sugerido curso de orientação profissional oferecido pelo Centro de Psicologia Aplicada – UNESP. Dos sete candidatos que participaram da Etapa 2, seis atestaram envolvimento com a área de informática, perspectiva de continuidade de estudo em nível superior na área de exatas e disposição para aprender com a experiência de estágio.

Dos sete candidatos, três se destacaram no final do processo seletivo, pois tinham excelentes características para a função, mas se complementavam na especificidade das atividades no CENEPP-UNESP. O primeiro mostrou-se familiarizado com programas, o segundo com planilhas e o terceiro com a manutenção e funcionamento das máquinas e equipamentos. Embora todos pudessem fazer as três atividades elencadas, a atenção, a motivação e o interesse seriam diferenciados no dia a dia.

Neste momento, o orientador e o supervisor de estágio optaram por acrescentar uma nova Etapa ao processo seletivo. Decidiu-se que os três finalistas seriam chamados para uma reunião com a equipe da Sede Executiva. Nessa reunião, a coordenação fez uma apresentação detalhada do CENEPP aos candidatos e as duas servidoras técnicas do CENEPP apresentaram, pessoalmente, as demandas urgentes do Centro. Em seguida, perguntamos como os candidatos poderiam propor encaminhamentos para resolução daquelas demandas. De modo surpreendente, os candidatos se agruparam

e foram discutindo ideias, apontando o que cada um poderia fazer de melhor e se ajudando como uma equipe.

Importante mencionar que os candidatos já se conheciam, por serem da mesma escola técnica, mas o dado significativo foi relatarmos que aprenderam a trabalhar deste modo, durante o curso de formação técnica. Encerramos a reunião e, após avaliação dos recursos financeiros, disponíveis no CENEPP, decidimos contratar os três estagiários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo seletivo foi conduzido de modo sistemático, segundo planejamento inicial. Os resultados foram positivos, de acordo com os objetivos previstos e atingidos. Os três candidatos finalistas foram aprovados. Os próprios estagiários apresentaram *feedbacks* sobre o processo seletivo, avaliando ter sido uma boa experiência participar de um processo seletivo e de suas etapas. No final do processo, os seguintes depoimentos foram apresentados:

Estagiário 1: *“Tudo foi muito interessante e diferente. A dinâmica me fez pensar em tanta coisa, nossa! O teste também. Depois entendi o que posso melhorar no meu jeito, na maneira que me relaciono no ambiente de estágio. Vou me dedicar, podem ter certeza”*.

Estagiário 2: *“Eu nunca fiz isso antes... achei que fosse chegar aqui e pegar um computador para fazer o que eu já faço bem. Beleza! Mas não, fiquei surpreso. Achei mesmo que era coisa da Psicologia, mas gostei muito. Mexe com a gente, faz pensar nas nossas escolhas e que tudo tem que pensar no propósito voltado para o profissional. Valeu!”*.

Estagiário 3: *“Durante o processo seletivo, eu fiquei mais motivado para o estágio, eu queria fazer o estágio... mas depois da dinâmica e do teste, de conhecer este lugar na UNESP.. eu quis muuuuuuito fazer este estágio”*.

Coordenação do CENEPP-UNESP: *“O processo seletivo proposto pela estagiária e orientador de estágio foram excelentes. Além de ter cumprido com o objetivo de selecionar os alunos do colégio técnico, firmou a função social e educativa do CENEPP e da UNESP. Além disso, o comportamento profissional da estagiária foi excelente, conduzindo com autonomia, seriedade e respeito com todos os envolvidos”*.

Estagiária de POT no CENEPP-UNESP: *“Não achei que fosse me sentir tão profissional nesta atividade... e que fosse gostar tanto do que fiz. Planejei e estudei muito, estava insegura, nunca tinha feito isso na prática! A disponibilidade do orientador foi muito importante, apresentou os instrumentos e planejou junto, acompanhou todas as Etapas. Foi minha primeira atividade de estágio e foi ótima!”*.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Secretaria de Educação Básica. CARRANO, P.; DAYRELL, J. (Org.). *Formação de professores do ensino médio, etapa I – Caderno II: o jovem como sujeito do ensino médio*/Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: UFPR/Setor de Educação, 2013.

CHAUÍ, M. S. A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n. 24, p. 05-15, set./dez. 2003.

_____. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

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

CHIODI, M. G.; WECHSLER, S. M. Avaliação psicológica: contribuições Brasileiras. *Bol. Acad. Paul. Psicol.*, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 197-210, dez. 2008.

DINÂMICA DE GRUPO. *Pendurando no varal*. Disponível em: <http://www.kombo.com.br/materiaisrh/dinamica.php?id=Zjc0OTA5YWNINjhINTE4OTE0NDBINGRhMGI2NWE3MGM=>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

LODI, J. B. *A entrevista: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOPES, A. A.; CAVALCANTE, M. R.; TANGO, R. N.; IAOCHITE, R. T. Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas da Unesp: uma história de trabalho coletivo voltado à formação pedagógica contínua de professores e à valorização do ensinar e aprender no ensino superior. In: SPAZZIANI, M. de L. *Profissão de professor: cenários, tensões e perspectivas*. São Paulo: Editora UNESP, 2016.

MATTOS, E.; CHAVES, A. M. Trabalho e escola: é possível conciliar? A perspectiva de jovens aprendizes baianos. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 30, n. 3, set. 2010.

PINHO, S. Z. (Org.). *Oficinas de Estudos Pedagógicos: reflexões sobre a prática do ensino superior*. São Paulo: Acadêmica, 2008.

SFORMI, G. V.; OLIVEIRA, E. C. O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. In: *II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde, “Empreendedorismo & Tecnologia”*, 2014.

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. *et al.* (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho e orientação profissional na formação do psicólogo*. Araraquara: Letraria, 2016. p. 34-49. Disponível em: <<http://www.lettraria.net/site/psicologia-organizacional-e-do-trabalho-e-orientacao-profissional-na-formacao-do-psicologo/>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

UNESP. *Estatuto da UNESP*. Resolução da UNESP nº 21 de 21/2/1989. Disponível em: <<http://www.unesp.br>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

UNESP. *Criação do CENEPP*. Resolução da UNESP nº 154 de 29/11/2012. Disponível em: <<http://www.unesp.br>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

UNESP. *Regimento Interno do CENEPP*. Resolução Unesp 26, de 31/3/2016. Disponível em: <<http://www.unesp.br>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

ZACHARIAS, M. *Questionário de Avaliação Tipológica – QUATI*. São Paulo: Vetor, 2000.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, e membro do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

** Docente do curso de Psicologia, na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, *campus* de Bauru, e membro do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

*** Docente do curso de Psicologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, *campus* de Bauru. Ministra disciplinas do núcleo comum e de formação, na mediação teórica do Behaviorismo Radical/Análise do Comportamento, nas áreas da Educação e Saúde. Coordenadora Executiva da Unidade Complementar/Instituto Especial – Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas “Professora Adriana Josefa Ferreira Chaves” – CENEPP/PROGRAD/UNESP.

ANEXOS

Descrição e análise do trabalho de estagiários de informática no CENEPP-UNESP:

1. Nome do cargo: Estagiário de Informática.
2. Área de Conhecimento: Exatas.
3. Número de vaga: 1.
4. Habilidades técnicas específicas: conhecimento básico da plataforma PHP (*upload* de imagens e alterar textos); saber elaborar relatórios em planilha Excel e Libre Office; ter conhecimento de programas de edição de imagens (Photoshop e Inkscape, por exemplo) para elaboração de materiais didático-pedagógicos com recursos de informática (*folders, banners, filipetas*); ter conhecimento sobre o uso e configuração de equipamentos de informática do CENEPP-UNESP (impressoras; aparelhos multimídias de videoconferência); fazer manutenção e orientação para uso de equipamentos de informática da sede do CENEPP-UNESP.
5. Manejo e utilização de equipamentos, ferramentas e materiais: computadores; impressoras; Sistemas e Programas (Word; Excel; Libre Office; Photoshop; Inkscape, PHP).
6. Capacitação necessária pós ingresso no estágio: saber ligar e configurar o aparelho multimídia de videoconferência.
7. Experiência prévia: Não é necessária.
8. Tempo de permanência do estagiário no CENEPP-UNESP: 12 horas semanais.
9. Bolsa para auxiliar com custos de transporte e refeição: R\$ 300,00.
9. Características especiais de seleção: habilidades de comunicação, iniciativa, bom repertório de relacionamento interpessoal e atenção concentrada nas atividades de trabalho.

Roteiro de entrevista semiestruturada

Rapport:

1. Apresentação do entrevistador (informar que sou a estagiária do curso de psicologia).
2. Perguntar se existe algo sobre o candidato que ainda não tenha sido dito na dinâmica, mas que é importante mencionar.
3. Perguntar onde mora, se é perto da UNESP e se tem facilidade de deslocamento.
4. Perguntar sobre outras atividades que o candidato goste de fazer (esporte, lazer).
5. O que achou da primeira dinâmica? O que você mais gostou nela?

Eixo 1 – Motivação para ingressar no estágio

1. O que te leva a buscar um estágio nesse momento da sua formação técnica?
2. O que te levou a se interessar pelo processo seletivo e pela empresa?

3. O que você sabe sobre o CENEPP-UNESP?
4. O que você sabe sobre a função de um estagiário de informática? (Ao final, explicar qual a função de um estagiário no CENEPP-UNESP).
5. Como você avalia a intensidade da sua responsabilidade em assumir a vaga?

Eixo 2 – Disponibilidade

Comparar disponibilidade do candidato com a exigida para o cargo de estagiário de 12 horas semanais divididos em três dias de 4 horas.

1. Qual a sua disponibilidade durante a semana?
2. Qual é a sua flexibilidade de horários para eventuais oficinas e eventos que o CENEPP-UNESP pode realizar fora do seu horário convencional?

Eixo 3 – Características pessoais

1. Quais características você considera que um estagiário do CENEPP-UNESP deve ter para realização de atividades na empresa? Das características citadas, quais você considera ter?
2. Pensando em suas características pessoais, quais delas você considera seus pontos fortes? Como você acredita que elas podem contribuir para a realização de suas atividades na empresa?
3. E quais seriam as dificuldades que você enfrenta, na realização de trabalhos profissionais/escolares, por conta de suas características pessoais? (Quando você enfrenta algum tipo de dificuldade para realizar tarefas, trabalhos, que dificuldades são essas?).
4. Como você avalia sua capacidade de se comunicar em grupo? E de se relacionar?
5. Destaque um exemplo de profissional que você conhece e admira e descreva as características dessa pessoa na realização de seu trabalho.

Eixo 4 – Conhecimentos técnicos (protagonismo, proatividade, busca por atualização, dinamismo)

1. Como você busca conhecimentos para melhorar suas possibilidades de atuação na área de informática?
2. Quais conhecimentos você aprendeu no curso técnico, em algum estágio, ou em alguma outra atividade que podem contribuir para suas atividades na empresa?

Eixo 5 – “Resistência à Frustração”

1. Como você reage a críticas?
2. Como você reage às frustrações da execução de uma tarefa?
3. Como você reage quando é necessário executar uma tarefa, mas por conta de dificuldades técnicas não consegue realizá-la.
4. Como você se sentiria e agiria se o estágio não lhe proporcionasse as oportunidades de aprendizado e conhecimentos que você deseja?
5. Como reagiria caso a execução de uma tarefa não pudesse ser finalizada devido à espera de instrução, aprovação de algum órgão que demora em fazê-lo? (contextualizar o contexto público)
6. Caso você não seja selecionado para a vaga de estágio, qual será seu posicionamento em relação à empresa? (Explorar se o candidato pediria entrevista devolutiva e se poderia inscrever-se futuramente em outra atividade realizada pela CENEPP-UNESP)

Eixo 6 – Dúvidas e esclarecimentos

Colocar-se à disposição para dúvidas, esclarecimentos e agendamento de entrevista devolutiva.

PROJETO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

Mirela Louise Alves*

Hugo Ferrari Cardoso**

Talita Cristina Pimentel Duarte ***

INTRODUÇÃO

Embora a Orientação Profissional seja mais conhecida pelos trabalhos com adolescentes e jovens que visam ingressar no Ensino Superior, outros campos de atuação são possíveis e uma variedade bem maior de públicos pode se beneficiar de projetos de Orientação Profissional. Uma dessas possibilidades é o trabalho com crianças no Ensino Infantil.

Já na primeira infância, inicia-se o processo de internalização da realidade social, mediado pelas relações que a criança estabelece com os adultos. Por meio dessas relações, que ocorrem nas diferentes esferas da vida cotidiana e permanecem durante toda a vida, as pessoas se apropriam de valores, concepções de mundo e opiniões (PASQUALINI; GARBULHO; SCHUT, 2004).

À luz da Psicologia Histórico-Cultural, compreendemos o trabalho humano enquanto atividade vital fundante do ser social, que foi se complexificando à medida que transformações históricas ocorreram em nossa sociedade. Além disso, na sociedade capitalista contemporânea, há um afastamento das crianças do mundo do trabalho. Esse afastamento se daria para que elas, ao longo de sua formação educacional, se preparassem para o trabalho quando atingissem a vida adulta. No entanto, esse suposto desligamento do mundo do trabalho acaba gerando a ilusão de que esse tipo de informação não tem lugar no universo infantil.

Considerando como fundamento da Orientação Profissional a insociabilidade entre autoconhecimento, informação profissional e escolha, é possível ver, no Ensino Infantil, um espaço e uma oportunidade para que as crianças entrem em contato com informações sobre o mundo do trabalho de forma mediada, sem preconceitos, e adequada ao momento do desenvolvimento em que estão. O interesse em abordar conteúdos como esses em um projeto de orientação profissional voltado para a educação infantil se explica pela compressão de que a escolha profissional é um processo multideterminado que leva em consideração todo o histórico de vida e desenvolvimento do indivíduo.

OBJETIVOS

Partindo do papel fundamental da escola e da educação como meios de transmissão e socialização de conhecimentos e a necessidade de uma prática de ensino orientada, o objetivo geral deste projeto de intervenção foi transmitir conhecimentos acerca das diversas profissões, do mundo do trabalho e das diversas práticas profissionais para crianças da educação infantil, trabalhando a importância de se fazer escolhas, visto que trabalhar e possibilitar um contato inicial com esse tema é um passo importante que favorece a consolidação dessas habilidades, para que se chegue à idade adulta pronto para fazer escolhas conscientes (PASQUALINI; GARBULHO; SCHUT, 2004).

Os objetivos específicos deste trabalho foram: 1) conhecer a ideia que as crianças têm a respeito do trabalho; 2) orientá-las a respeito do papel do ser humano no trabalho e de sua importância para modificar a natureza e produzir desde conhecimento até bens materiais; 3) apresentar o uso dos objetos e instrumentos para essa produção; 4) reforçar a importância da fala e da linguagem para a interação entre os trabalhadores na vivência do processo produtivo; 5) apresentar os diversos campos de trabalho e os produtos de cada um desses campos e, por fim, 6) criar um vínculo com as crianças para que se sintam livres ao expor suas ideias a respeito dos conteúdos tratados, permitindo que todo o conhecimento apresentado faça sentido para elas.

PARTICIPANTES

O presente projeto de intervenção foi aplicado com alunos de uma turma do Infantil 4 de uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI). Os encontros foram realizados na própria escola, semanalmente, com duração de uma hora e trinta minutos a duas horas.

PROCEDIMENTOS/MATERIAIS

Foram utilizados como procedimentos/materiais: rodas de conversa, debates, jogos, técnicas de dinâmica de grupo, apresentação de vídeos, recursos artísticos em suas diferentes expressões (música, poemas, narrativas, cartas, pinturas, desenhos, entre outras). Destaca-se a utilização de técnicas e instrumentos que possibilitem a expressão corporal e o uso da fala, uma vez que afirmamos como pressuposto teórico que o desenvolvimento da linguagem se revela central para a reorganização das funções psíquicas superiores dos indivíduos, sendo este instrumento psíquico fundamental para o aprimoramento do autodomínio da conduta nesse período do desenvolvimento infantil.

ESTRUTURA DO PROJETO

Para a efetivação dos objetivos apresentados, o trabalho de intervenção foi estruturado em três grandes eixos temáticos, organizados ao longo de 12 encontros, quais sejam:

1. O trabalho no contexto da produção alimentícia;
2. O trabalho no contexto da produção têxtil;
3. O trabalho no contexto da produção artística.

Cada eixo temático teve duração de, aproximadamente, três encontros, sendo reservados alguns encontros para o momento de familiarização entre a estagiária e os alunos – além da realização de um levantamento inicial acerca da temática que será trabalhada – e para o fechamento do projeto.

Primeiro encontro

Para esta etapa de iniciação do projeto, teve-se como objetivo a introdução do tema trabalho, tal qual a construção de um espaço propício ao estabelecimento de vínculos, imprescindível para a efetivação do trabalho. Segue o quadro com o planejamento do dia:

Eixo 1 – O trabalho no contexto da produção alimentícia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Conhecer as crianças envolvidas, utilizando estratégias para que digam seus nomes e possam interagir com os psicólogos.	Formar uma roda em pé. Cada aluno terá que inventar um movimento (corporal) e, na sequência, dizer o seu nome; o restante da turma terá que reproduzir o movimento repetindo o nome da pessoa que já se apresentou e assim sucessivamente.	--
Apresentação de uma situação modelo de trabalho dos adultos, introduzindo o tema do trabalho e das profissões.	Contação de história com fantoches dialogada com as crianças. A história teve intenção, através de uma estratégia lúdica, de demonstrar uma situação real de alguma profissão aproveitando-se da situação para dialogar com as crianças sobre a temática.	Fantoches, recorte dos instrumentos de costura (tesoura, máquina), pedaço de pano. (continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fazer com que as crianças pensem no modo de preparo dos alimentos.	Mostrar os alimentos prontos em <i>slides</i> (bolo, torta, pipoca etc.) e perguntar como eles são feitos e o que é utilizado para isso, retomando o que foi discutido no encontro anterior sobre a origem dos ingredientes. Apresentar o vídeo “De onde vem o pão?”.	Computador e imagens.
Apresentação do processo de preparação de um alimento, chamando atenção para a pessoa que faz, a matéria-prima que usa e os instrumentos necessários para cada tipo de alimento.	Levar as crianças até a cozinha da escola e pedir para que a merendeira conte o que está preparando no dia. Pedir para as crianças identificarem os objetos da cozinha (utensílios, alimentos etc.).	--
Fazer com que as crianças percorram o caminho inverso do processo de produção do suco, criando a necessidade de conhecer quais são os instrumentos utilizados neste preparo.	Levar uma foto de um copo de suco pronto e perguntar à turma: “Qual é a fruta? Existem mais ingredientes? Como este suco é feito? Que materiais são utilizados?”.	Imagens impressas de suco de laranja, açúcar, água, espremedor de laranja.
Realizar uma produção que expresse a compreensão sobre o processo de produção do suco.	Pedir para as crianças desenharem todo o processo de preparação do suco de laranja.	Papel em branco.
Finalização do encontro do dia.	Avaliação do encontro em conjunto. Perguntar às crianças o que gostaram do encontro e o que não gostaram.	--

Quarto encontro

Por fim, o quarto e último encontro do Eixo 1 consistiu em aprofundar a capacidade de a criança utilizar objetos referentes à atividade de preparo de alimentos, relacionando essa atividade com várias profissões e inserindo as premissas para o uso dos mesmos objetos em contextos lúdicos.

Eixo 2 – O trabalho no contexto da produção têxtil

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fortalecer vínculos, criar espaço de diálogo, permitir um espaço de fala livre, possibilitando colher informações sobre a turma e dando espaço de fala e autonomia para a criança.	Fazer uma roda e perguntar como foi a semana (como elas estão no dia, quem as trouxe à escola etc.) e falar sobre o planejamento do dia.	--
Desenvolvimento da imaginação a partir dos motivos da atividade lúdica.	Levar instrumentos da cozinha e perguntar se eles conhecem, se sabem o nome e para que servem.	Colher, garfo, prato, frigideira, assadeira, hashi, colher de pau, <i>fouet</i> , espremedor de laranja, pegador de macarrão, xícara.
Possibilitar um espaço de transição do uso dos objetos da cozinha para seu uso social, fazendo com que as crianças, ao usar os objetos, se identifiquem com o papel de cozinheiros.	Dividir a turma em subgrupos e simular um circuito de produção alimentícia em um restaurante, com as etapas de plantio dos ingredientes, transporte até o mercado, venda para o restaurante, preparo dos alimentos na cozinha, recepção dos clientes pelos garçons, entrega dos pedidos e pagamento.	Cozinha de brinquedo, plantas feitas com EVA, laranjas e tomates de isopor, arroz e feijão crus, pratos, copos e talheres de plástico, suco de laranja feito de vitamina C dissolvida em água, caixa de papelão e pedaços de papel representando o dinheiro.
Finalização do encontro do dia.	Avaliação do encontro em conjunto. Perguntar às crianças o que gostaram do encontro e o que não gostaram.	--

Como segundo eixo, foi discutida a representação dos trabalhadores nos jogos de papéis na produção têxtil, utilizando-se, primeiramente, de cenas de um filme como modelo para que a criança possa se apropriar e reproduzi-las nos jogos. Dessa forma, iremos apresentar outro setor do modo de produção de nossa sociedade, o setor têxtil, para que as crianças se apropriem das etapas e tarefas que compõem a produção têxtil e se identifiquem como seres humanos inseridos historicamente neste processo. Por fim, pretendemos fomentar um jogo de papel sobre a produção têxtil. Dessa forma, as tarefas procuraram trazer conteúdo de profissões direta ou indiretamente, sempre articulado com o compromisso do desenvolvimento do psiquismo.

Quinto encontro

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fortalecer vínculos, criar espaço de diálogo, permitir um espaço de fala livre, possibilitando colher informações sobre a turma e dando espaço de fala e autonomia para a criança.	Fazer uma roda e perguntar como foi a semana (como elas estão no dia, quem as trouxe à escola etc.) e falar sobre o planejamento do dia.	--
Retomar o que foi feito nos últimos quatro encontros.	Perguntar às crianças o que elas lembram e retomar os principais tópicos dos encontros anteriores.	--
A fim de retratar o processo produtivo do tecido, serão exibidos trechos do filme <i>O menino e o mundo</i> .	Exibição dos trechos do filme com pausas para discussão de questões acerca do mundo do trabalho na produção têxtil, por exemplo, “pessoas inseridas no processo produtivo”, “divisão de tarefas”, “quantidade de trabalho”, entre outros. Depois disso, serão mostradas fotos das situações retratadas no filme.	Trechos do filme, computador, <i>slides</i> .
Será feito um registro do que as crianças conseguiram captar das cenas do filme, focando principalmente a figura humana em cada processo do trabalho.	Será solicitado que as crianças desenhem, em uma folha de papel sulfite, o que elas lembram das cenas do filme.	Papel sulfite.
Exemplificar como o produto do processo visto (tecido) é transformado em objeto do cotidiano (roupa).	Exibição de um vídeo mostrando a produção de uma camisa.	Vídeo, computador.
Finalização do encontro do dia.	Avaliação do encontro em conjunto. Sentar em roda e perguntar às crianças o que gostaram (aspectos positivos) do encontro e o que não gostaram (aspectos negativos).	--

Sexto encontro

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fortalecer vínculos, criar espaço de diálogo, permitir um espaço de fala livre, possibilitando colher informações sobre a turma e dando espaço de fala e autonomia para a criança.	Fazer uma roda e perguntar como foi a semana (como elas estão no dia, quem as trouxe à escola etc.) e falar sobre o planejamento do dia.	--
Retomar os trechos do filme trabalhado no encontro anterior, <i>O menino e o mundo</i> , e o vídeo que mostra a produção de uma camisa.	Serão feitas perguntas com objetivo de pedir que as crianças falem o que entenderam do filme.	<i>Notebook</i> , filmes.
Posteriormente, será feita atividade que possibilite a identificação da figura humana em cada posto de trabalho e consequente percepção dos instrumentos que cada um utiliza, bem como os movimentos requeridos.	Mostrar fotos com os trabalhadores apagados e perguntar o que está faltando. Depois mostrar as fotos completas e conversar sobre a importância do ser humano para que as coisas funcionem.	<i>Notebook</i> , imagem da colheita do algodão, do tear sendo usado e de alguém costurando.
Possibilitar uma síntese do conteúdo na realidade concreta.	Mostrar peças de roupas feitas com diferentes materiais e discutir sobre como elas foram feitas, mostrando que as roupas que eles usam também passaram pelo mesmo processo.	Peças de roupa diversas.
Finalização do encontro do dia.	Avaliação do encontro em conjunto. Perguntar às crianças o que gostaram (aspectos positivos) do encontro e o que não gostaram (aspectos negativos).	--

Sétimo encontro

Eixo 3 – O trabalho no contexto da produção artística

OBJETIVO ESPECÍFICO	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fortalecer vínculos, criar espaço de diálogo, permitir um espaço de fala livre, possibilitando colher informações sobre a turma e dando espaço de fala e autonomia para a criança.	Fazer uma roda e perguntar como foi a semana (como elas estão no dia, quem as trouxe à escola etc.) e falar sobre o planejamento do dia.	--
Produzir, junto com as crianças, um produto por meio da costura.	Dividir a turma em duas. Levar fuxicos prontos, explicar o que são, deixar as crianças manuseá-los. Explicar como eles são feitos, quais são os materiais utilizados e demonstrar a costura de um. Se tiver tempo, pedir para eles descreverem o modo de fazer, enquanto costura o segundo.	Tecido cortado em círculos, agulha, linha, fuxicos prontos.
Retomar as etapas e a história do processo produtivo têxtil e, logo após, inserir na atividade prática das crianças o uso dos objetos que compõem o processo da produção têxtil.	Retomar as etapas do processo. Dividir a turma em grupos e reproduzir na brincadeira o processo de fabricação das roupas desde o começo.	Árvore de EVA, bolas de algodão, fita adesiva, tear de prego, barbante, rolo de papel alumínio (só o rolo), pedaços de tecido diversos, papel e caneta, tesoura sem ponta, máquina de costura de papelão.
Finalização do encontro do dia e do projeto como um todo.	Avaliação do encontro em conjunto. Perguntar às crianças o que gostaram (aspectos positivos) do encontro e o que não gostaram (aspectos negativos).	---

Oitavo encontro

Dando prosseguimento ao trabalho, adentramos em um novo eixo temático com a finalidade de expandir os conhecimentos acerca do universo do trabalho e das profissões. A opção pelo eixo que engloba o trabalho no contexto da produção artística nos permite uma abrangência de possibilidades, considerando a riqueza da produção artística em suas diversas expressões (dança, música, literatura, pintura etc.). Abordar este eixo também nos permitiu a desconstrução de preconceitos ligados à arte, muitas vezes tida como uma prática social desvinculada das atividades profissionais mais tradicionais. A arte é vista como passatempo, uma simples distração e, para além disso, uma atividade imune à aprendizagem, isto é, concebida, no senso comum, como um dom, uma habilidade do sujeito *a priori*.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fortalecer vínculos, criar espaço de diálogo, permitir um espaço de fala livre, possibilitando colher informações sobre a turma e dando espaço de fala e autonomia para a criança.	Fazer uma roda e perguntar como foi a semana (como elas estão no dia, quem as trouxe à escola etc.) e falar sobre o planejamento do dia.	--
Retomar o assunto do último encontro e discutir o que é arte e quais são as profissões ligadas à arte.	Roda de conversa.	--
Identificar um artista brasileiro e sua produção.	Mostrar uma foto do quadro <i>Operários</i> , da Tarsila do Amaral. Explicar quem ela foi e o que retrata o quadro.	Foto do quadro <i>Operários</i> e da Tarsila do Amaral.
A partir do exemplo apresentado, produzir uma pintura.	Pedir para as crianças imaginarem com o que vão trabalhar quando crescerem e pintarem um quadro mostrando a profissão.	Papel sulfite com borda, cartolina colorida, pincéis, tinta aquarela, copos plásticos, água
Apresentar outra forma de arte: a escultura.	Roda de conversa.	--
Produzir uma escultura.	Preparar e modelar massa de papel machê.	2 sacos de papel machê, água, bacia.
Finalização do encontro do dia.	Avaliação do encontro em conjunto. Perguntar às crianças o que gostaram do encontro (aspectos positivos) e o que não gostaram (aspectos negativos).	--

Nono encontro

Participação na Festa Cultural de um professor de música convidado para tocar violino e falar sobre música, instrumentos e como as pessoas aprendem a tocá-los.

Décimo encontro

No planejamento inicial, o projeto estava previsto para terminar neste encontro. No entanto, com a proximidade do período de férias, apenas uma criança compareceu. Concluimos que seria mais produtivo para os alunos retomar o projeto depois do retorno das aulas e então encerrá-lo.

Décimo primeiro encontro

Objetivo geral: Finalizar a discussão sobre a produção artística, conhecer sobre música, instrumentos e profissões relacionados ao campo musical.

Fechamento do projeto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fortalecer vínculos, criar espaço de diálogo, permitir um espaço de fala livre, possibilitando colher informações sobre a turma e dando espaço de fala e autonomia para a criança.	Roda de conversa (perguntar como foi a semana, como elas estão no dia, quem as trouxe à escola etc.). Explicar a rotina do dia. Retomar os pontos principais do último encontro.	--
Compreender a importância da música como forma de expressar emoções.	Ler o livro <i>O menino e o som</i> .	Livro.
Reconhecimento das artes como uma das dimensões do trabalho humano.	Perguntar às crianças se conhecem algum artista, se já visitaram o teatro, já foram a um <i>show</i> de música, de dança etc. Ressaltar que arte é um tipo de trabalho humano.	--
Mostrar instrumentos sendo tocados isoladamente e em conjunto.	Passar alguns vídeos da série "Passarinho, que som é esse?" (Castelo Rá-Tim-Bum) e um vídeo de uma música sendo tocada com vários instrumentos.	<i>Notebook</i> , vídeos.

(continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Trabalhar a música (como uma das expressões artísticas capazes de mobilizar os nossos sentimentos).	Traçar uma linha na sala que a separe em dois lados. Colar cartazes (um de cada lado do pátio) com uma carinha triste e outra feliz. A estagiária fará previamente a seleção de vários gêneros musicais que transmitam sentimentos/emoções diversas. Ao ouvir a música, as crianças devem caminhar até um lado do pátio. Ao fim da atividade, será feita uma roda de conversa e a estagiária perguntará o que as crianças sentiram, se houve algum momento em que sentiram algo diferente de “tristeza” ou “felicidade”. Ressaltar a importância da arte/música como expressão dos sentimentos.	<i>Notebook</i> , caixa de som, fita adesiva, carinhas impressas.
Finalização do encontro do dia.	Avaliação do encontro em conjunto. Perguntar às crianças o que gostaram do encontro e o que não gostaram.	--

Décimo segundo encontro

Objetivo geral: Discutir as profissões relacionadas ao esporte (por estar acontecendo as Olimpíadas, esse momento foi uma oportunidade de falar sobre as profissões envolvidas com os jogos olímpicos também) e fazer o encerramento do projeto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Fortalecer vínculos, criar espaço de diálogo, permitir um espaço de fala livre, possibilitando colher informações sobre a turma e dando espaço de fala e autonomia para a criança.	Roda de conversa (perguntar como foi a semana, como elas estão no dia, quem as trouxe à escola etc.). Explicação da rotina do dia.	--

(continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Discutir sobre profissões relacionadas ao esporte.	Perguntar às crianças se elas estão assistindo as Olimpíadas. Explicar o que são atletas e como é o trabalho deles. Dar alguns exemplos de atletas e seus esportes (nadador, jogador de futebol, jogador de basquete, jogador de vôlei, lutador, ginasta, jogador de tênis, atirador, ciclista etc.).	<i>Notebook</i> , imagens de atletas.
Começar a conversar sobre o fim do projeto, que implica em não irmos mais à escola toda semana e iniciar a retomada de todo o conteúdo.	Leitura do livro <i>A colcha de retalhos</i> . Perguntar se eles lembram de elementos do livro que já vimos juntos (bolo, tecido, emoções).	Versão PDF do livro.
Retomada do conteúdo encontro por encontro.	Levar uma “colcha” com 10 retalhos, cada um representando um encontro. Recontar o que fizemos em cada um, enfatizando o que eles fizeram, mostrando fotos e as produções deles – ressaltar que tirar fotos também é uma forma de arte e perguntar se eles sabem o nome do profissional que trabalha tirando fotos. Explicar que tiramos fotos para lembrarmos de coisas que passaram, como os encontros do projeto.	Colcha de retalhos, <i>notebook</i> , fotos, desenhos.
Finalizar o projeto e se despedir da turma.	Explicar que o projeto chegou ao fim e não iremos mais, mas que gostamos muito de ter ido e que todos aprendemos muito juntos.	--

Encontro com os pais

Finalizando os encontros, realizamos uma breve reunião com os pais, na qual foi apresentado um resumo dos encontros descritos acima. Alguns deles comentaram que acharam importante a realização do projeto e que as crianças passaram a falar mais sobre trabalho em casa (por exemplo, uma criança pediu para a avó, que é costureira, ensiná-la a costurar depois do encontro sobre produção têxtil). Foi um momento importante para o projeto, porque os pais vinham percebendo algumas mudanças nas crianças com relação à temática do trabalho e, depois da exposição do

projeto, compreenderam porque elas começaram a falar mais sobre isso e puderam compartilhar experiências.

CONCLUSÃO

O projeto realizado atingiu os objetivos iniciais, permitindo passar para as crianças uma ideia geral de que o trabalho é uma atividade fundamental na sociedade atual, pois as pessoas trabalham não só para conseguir seu sustento, mas também para que os serviços necessários para a própria sociedade continuem funcionando.

De forma mais específica, foi possível abordar a produção alimentícia com muita facilidade devido a uma maior familiaridade das crianças com os materiais e atividades envolvidos.

A produção têxtil se mostrou nova para as crianças, mas os procedimentos empregados possibilitaram a compreensão das etapas básicas nela contidas. Esse eixo em particular possibilitou uma discussão mais aprofundada sobre o significado do trabalho na vida das pessoas, como isso se relaciona com a vida delas e algumas consequências implicadas, como a possibilidade de desenvolvimento em contraste com a possibilidade de um desgaste físico e emocional.

A produção artística foi o eixo em que as crianças tiveram um pouco mais de dificuldade; considerando a etapa do desenvolvimento do pensamento em que elas estavam (ainda muito baseado no concreto), essa dificuldade foi esperada, pois o campo da arte aborda aspectos abstratos, como ideias, emoções e sentimentos. Apesar disso, foi possível discutir com as crianças o que é arte e como ela pode ser uma forma de trabalho.

Fazer este mesmo movimento com profissões relacionadas ao esporte foi importante, pois mostrou que as crianças inicialmente viam essas profissões muito vinculadas às atividades de lazer (assim como com a produção artística), então foi uma oportunidade de explorar melhor com elas a diferença entre uma “brincadeira” e uma profissão.

REFERÊNCIAS

PASQUALINI, J. C.; GARBULHO, N. de F.; SCHUT, T. Orientação profissional com crianças: uma contribuição à educação infantil. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 71-85, 2004.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** 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”.

*** Graduanda do curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

PROJETO DE VIDA E DE CARREIRA COM ADULTOS INSTITUCIONALIZADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE APOIO A PESSOAS COM AIDS

Gabriela Dluhosch*
Nathalia Pereira**
Hugo Ferrari Cardoso***

INTRODUÇÃO

Propor uma intervenção a nível de Projeto de Vida e de Carreira envolvendo pessoas com HIV em situação de vulnerabilidade social, abrigadas em uma instituição de assistência, se faz relevante na medida em que a literatura da área tem alertado para novas necessidades psicossociais dessa população. Entre essas novas necessidades, destacam-se: as mudanças na expectativa de vida e, portanto, a importância de se rever as perspectivas de futuro; a necessidade de uma redefinição dos objetivos pessoais, da situação profissional e dos relacionamentos; a necessidade de reavaliar as expectativas, crenças e benefícios com relação ao tratamento; a necessidade de normalizar os vínculos afetivos e as relações sexuais; bem como a necessidade de resgatar a autoestima e a autoconfiança (CASTRO; REMOR, 2004).

Outra contribuição bibliográfica (PERSICO; FIGUEIREDO, 2008) aponta que, entre as classificações mais utilizadas nos trabalhos desenvolvidos junto à população soropositiva, estão os grupos de autoajuda, grupos de apoio e grupos psicoterapêuticos. Os grupos de apoio contemplam uma visão de compartilhamento, no qual as pessoas estão interessadas em trocar experiências baseadas em um sistema de apoio mútuo. Essa modalidade grupal auxilia na diminuição do medo, da ansiedade e do isolamento, promovendo, assim, novas formas de enfrentamento e novos comportamentos. O grupo pode ser eficaz quando constrói condições para um melhor enfrentamento do HIV/AIDS, oferecendo apoio e encorajamento, diminuindo os medos e as angústias, uma vez que se aprende com a experiência do outro criando novas alternativas de cuidados que produzem um aumento da autoestima.

Nesse sentido, a intervenção aqui descrita ocorreu junto a uma casa de apoio adulto de uma instituição para pessoas com AIDS, em um município do interior do estado de São Paulo. A intencionalidade inicial consistiu em levar às pessoas abrigadas outras possibilidades e estratégias de enfrentamento de sua realidade; proporcionar momentos de reflexão acerca de si mesmo (Quem sou eu? O que eu quero?); refletir sobre a forma de organização da sociedade e a formação dos estigmas sociais; esclarecer os fatores que influenciaram as possíveis escolhas ao longo da vida; estimular a criação de um projeto de futuro profissional e pessoal (Quando e como alcançar o que desejo?); trabalhar a autoestima por meio da percepção dos aspectos

positivos de si mesmo; disponibilizar informação profissional; auxiliar a refletir sobre o mercado de trabalho e sobre as possibilidades ocupacionais/profissionais e refletir sobre como essas possibilidades podem otimizar as relações dentro do próprio abrigo.

No entanto, os objetivos da intervenção foram sendo definidos e redefinidos ao longo do trabalho, uma vez que novas demandas para serem abordadas junto à instituição e aos moradores foram surgindo no decorrer dos encontros, como serão descritas detalhadamente a seguir.

PARTICIPANTES/PROCEDIMENTOS

Os cinco moradores da instituição foram convidados a participar dos encontros, porém, um deles recusou o convite por desempenhar algumas atividades laborais fora do abrigo no mesmo horário. Desse modo, quatro adultos de 40 a 55 anos, sendo três homens e uma mulher, participaram das atividades. Um desses participantes apresentava certo comprometimento motor, necessitando de ajuda para desempenhar algumas atividades propostas ao longo dos encontros.

Ao todo, foram realizados 12 encontros, com duração de 1h30min. cada, que aconteceram semanalmente, durante três meses, em um espaço disponibilizado pelo próprio abrigo e que contou com a técnica de roda para facilitar a comunicação do grupo.

Além de os encontros acontecerem em formato de roda, outras atividades foram pensadas e utilizadas como estratégias para emergir conteúdos e promover reflexão entre os membros do grupo. Tais técnicas também se encontram descritas nos relatos abaixo.

DESCRIÇÃO DOS ENCONTROS

Primeiro encontro

O principal objetivo desse primeiro encontro foi a apresentação dos membros do grupo, incluindo as coordenadoras, trabalhando, desde o início, a formação de um vínculo grupal. Neste momento introdutório, buscou-se também realizar um levantamento de demandas com os usuários da instituição. Após a apresentação de todos os membros do grupo, as coordenadoras relataram o porquê de estarem ali e quais eram os objetivos dos encontros.

Foi solicitado aos participantes que refletissem sobre temáticas pertinentes a serem abordadas nos encontros, dentre as mencionadas: preconceito, trabalho, perseverança, INSS, álcool e outras drogas, HIV, família, exclusão social, abstinência, autocontrole, atividades distrativas, estigma, relacionamentos amorosos, direitos, individualidade, autoimagem, motivação etc. Os relatos dos integrantes do grupo, já neste primeiro momento, foram extensos e complexos, descrevendo situações da vida pessoal anterior à instituição e à realidade atual do abrigo.

Segundo encontro

A partir do levantamento das demandas do grupo realizado no encontro anterior, um programa de intervenção em Projeto de Vida e de Carreira foi elaborado, buscando abarcar as necessidades evidenciadas. Para tanto, esse encontro objetivou introduzir a temática do autoconhecimento. Em roda, houve uma conversação sobre a temática em questão, abordando sua importância e as dificuldades presentes nesse processo. Em seguida, os moradores fizeram uma rodada de falas nas quais relataram novamente, como no primeiro encontro, aspectos de suas vidas pessoais dentro e fora da instituição.

Após isso, as facilitadoras propuseram uma atividade na qual cada membro do grupo sorteava um papel, dentre vários no centro da mesa, lia a pergunta contida nele em voz alta e a respondia. As perguntas eram: Quais são os pontos que eu gosto em mim? O que eu tenho de bom para apresentar às pessoas? Eu enxergo coisas positivas em mim? Quais são elas? O que eu já fiz de bom na vida? Qual desejo eu ainda quero realizar? Quem eu admiro? Por quê? O que me deixa feliz? e O que eu sei fazer? A rodada de cada um retirar uma pergunta foi repetida, assim cada membro do grupo pôde responder duas das perguntas anteriormente preparadas pelas coordenadoras.

Nessa atividade, apareceram aspectos da história pessoal de cada um que já estavam contidos em relatos anteriores. P. relatou vontade de voltar a trabalhar, An. citou, como atividade de lazer, jogar futebol com os amigos, M. valorizou suas qualidades pessoais de sempre respeitar o outro e se dedicar ao artesanato e Ar. manifestou como desejo voltar a estar mais próximo das filhas.

O encontro foi encerrado com uma proposta, feita por uma das coordenadoras, quanto ao estabelecimento de regras grupais. A proposta foi acordada por todos e foram estabelecidas algumas regras para os encontros em grupo, por exemplo: todos têm direito de colocar seus pensamentos e ideias nas conversas grupais, deve-se respeitar sempre as colocações dos outros membros e deve-se manter sigilo em relação às questões trabalhadas no grupo.

Terceiro encontro

Neste encontro, foi proposto aos participantes que fizessem uma linha da vida sobre os fatos que marcaram suas trajetórias antes de estar na instituição. An. foi o primeiro a falar e contou que estudou até o ensino médio em São Paulo, onde morou com a mãe e as irmãs. Quando mais velho, morou com sua esposa e brigou com ela diversas vezes, sendo um dos principais motivos as drogas, que ele começou a usar por volta dos 15 anos. An. tem quatro filhos com a mesma mulher e trabalhou como serralheiro inicialmente, passando posteriormente a trabalhar com pintura. Ele conta que foi nesse primeiro emprego que foi apresentado às drogas, já que o próprio dono do negócio os estimulava a usá-las para que eles tivessem um maior rendimento no trabalho. An. também contou que não faz uso de drogas na rua, pois prefere usá-las em casa.

Ar. foi o segundo a dar continuidade à atividade, comentando que também começou a usar drogas com 15 anos e que contraiu HIV com o uso de cocaína injetável. Seus pais eram donos de uma funerária, onde ele trabalhou por muitos anos. Teve algumas companheiras durante a vida e com uma delas chegou a morar na Bolívia por um certo tempo.

M. relatou que estudou até a sétima série e que morava com uma tia em uma fazenda. Quando estava no Guarujá, encontrou uma oportunidade de emprego em um circo que estava de passagem pela cidade. M. foi trabalhar no circo e o acompanhou por anos, viajando por diversas cidades e até para fora do país. Ele deixou de trabalhar no circo após uma briga com um dos integrantes do grupo e assim acabou indo trabalhar em um parque de diversões. Seu contágio pelo HIV se deu pela esposa, com quem foi casado por 13 anos e depois se separou.

A última a contar sobre sua linha da vida foi P., que estudou somente até a quarta série, pois morava em um sítio e tinha que ajudar os pais na lavoura de café. Tornou-se cabeleireira depois de anos, por influência de seu pai, que tinha uma barbearia. Ela contou que tem um filho morando em São Paulo, que vem visitá-la de vez em quando. A atividade encerrou a primeira parte de encontros que foram destinados ao levantamento de dados sobre a história de vida de cada um dos moradores da casa.

Quarto encontro

No encontro, foram discutidos aspectos referentes à instituição em que os participantes moram. Sendo assim, para este encontro foi definida a atividade do curtigrama, em duas partes: a primeira sobre a vida pessoal e a segunda sobre a vida dentro da instituição.

Foram entregues duas folhas a cada participante, explicando como funciona a técnica do curtigrama, que é dividido em quatro afirmações: “o que gosto e faço”, “o que não gosto e faço”, “o que gosto e não faço” e “o que não gosto e não faço”. An. escreveu as seguintes palavras sobre o curtigrama de sua vida pessoal: gosta e faz (falou sobre os filhos); não gosto e faço (tomar remédio e conversar com certas pessoas); gosto e não faço (trabalhar, jogar bola e dormir cedo) e não gosto e não faço (dormir cedo). No curtigrama do An. sobre a instituição, apareceram as seguintes palavras: gosto e faço (assistir televisão, fumar e almoçar); não gosto e faço (ajudar a quem não gosto); gosto e não faço (conversar sobre certos assuntos); não gosto e não faço (dormir cedo).

Já o curtigrama pessoal da P. continha as seguintes palavras: gosta e faz (gostava de ser cabeleireira, morar com a mãe, com o filho, passear e viajar e ir ao cinema); não gosto e faço (tomar remédios e seu antigo trabalho como empregada doméstica); gosto e não faço (exercer a função de cabeleireira, ter parado de estudar e não conseguir ver o filho todos os dias); não gosto e não faço (maltratar o filho ou a mãe). Percebe-se que o curtigrama pessoal da P. foi totalmente voltado a lembranças e coisas que sente falta do seu passado. No curtigrama institucional, respondeu da seguinte forma: gosto e faço (seguir o tratamento medicamentoso, assistir televisão,

dormir em colchão novo e participar dos grupos oferecidos pela casa); não gosto e faço (fisioterapia); gosto e não faço (trabalhar e cuidar do filho); não gosto e não faço (deixou essa parte em branco).

Por último, temos os curtigramas de M., que fez uma exposição bem sucinta, principalmente no que dizia respeito à instituição. No da vida pessoal, escreveu as seguintes palavras: gosto e faço (mulher, artesanato, trabalho, saídas, fumo, jardim e horta); não gosto e faço (ficar dormindo, bebida quente e muita conversa); gosto e não faço (namorar, pescar, sonhar, passear e viajar); não gosto e não faço (brigar, beber e andar a pé). O curtigrama institucional foi preenchido da seguinte forma: gosto e faço (ser útil); não gosto e faço (tomar remédio); gosto e não faço (festa); não gosto e não faço (brigar).

Quinto encontro

Neste encontro, An. não estava presente. Segundo informações dos demais participantes, no domingo anterior ao encontro havia tido convulsões e Ar. o acompanhara até a Unidade de Pronto Atendimento (UPA) mais próxima. A responsável pela instituição entrou em contato com a família de An., que foi até a UPA encontrá-lo e se responsabilizou pelos cuidados dele enquanto estivesse internado.

Na terça-feira, quando recebeu alta da UPA, a família não estava mais presente no hospital e An. havia ido embora sozinho. Até o dia da realização do 5º encontro, não havia notícias de aonde ele poderia ter ido, pois não havia voltado para a Casa de Apoio, nem para a casa de sua mãe.

Após acolher tais demandas e promover discussões iniciais, as facilitadoras exibiram um filme que retrata o contexto de uma instituição de abrigo, bem como uma personagem com vícios. O objetivo da apresentação do filme “28 Dias” foi incitar, a partir de um material midiático, a reflexão do grupo acerca, principalmente, da temática “regras”. Algumas situações abordadas pelo filme viriam a servir como questões norteadoras para futuras discussões como, por exemplo: a) a vida inicial da personagem do filme, desregrada, sem limites, rodeada por festas, envolvendo uso excessivo de álcool e outras drogas; b) o comportamento da personagem quando alcoolizada e o acidente que ela provocou após o uso indiscriminado da droga; c) a chegada à clínica de reabilitação e a dificuldade para lidar com regras, normas e com a convivência coletiva; d) o histórico familiar retomado pela personagem durante a internação; e) o fato de outro paciente da instituição ter recebido alta, mas ter voltado após alguns dias por ter tido uma recaída; f) a importância da aproximação da família durante a recuperação da personagem; g) a resignificação do comportamento de usar drogas; h) a importância da adesão da personagem ao tratamento oferecido pela clínica (grupos, atividades etc.) para sua recuperação; e i) o momento de retorno da personagem ao cotidiano anterior à clínica de reabilitação.

Também havia sido solicitado à responsável pela instituição uma reunião após a realização do encontro, para que as estagiárias pudessem conversar sobre as regras da instituição. Entretanto, por conta das questões ocorridas com An. (já abordadas na descrição desse encontro), não foi possível a realização de tal reunião nesta data.

Sexto encontro

O objetivo desse encontro consistiu em promover uma reflexão a partir das questões levantadas pelo filme exibido na semana anterior e, dessa forma, trabalhar as dificuldades em seguir regras e entender sua importância para a convivência coletiva. An. havia retornado à instituição e, para que pudesse saber das discussões, os demais participantes relataram as principais informações do filme para ele.

Em seguida, foi pedido a cada um que comentasse uma cena/situação do filme com a qual se identificou e o porquê. Ar. iniciou a conversa relatando que o filme o fizera lembrar de suas próprias situações de internação (conta que já fora internado outras vezes em clínicas de reabilitação para dependentes químicos). A partir disso, discorreu sobre o papel da família que, muitas vezes, em vez de atuar como rede de apoio, abandona o usuário na instituição. Pontuou a importância dos próprios membros da instituição no processo de reabilitação de cada um, a problemática de ficar em abstinência e depois voltar ao mesmo contexto de antes (drogas facilmente disponíveis) e sugeriu ações para que a instituição buscasse uma aproximação com as famílias.

M. reafirmou a importância dos moradores da casa no cotidiano de cada um. Retomou o filme dizendo que, quando a personagem começou a participar dos grupos de apoio oferecidos pela instituição, começou a melhorar. Ressaltou a importância desses espaços oferecidos pela instituição (“como o grupo que estamos realizando”, segundo suas palavras) para que eles refletissem sobre si mesmos e trocassem experiências.

Sétimo encontro

O filme trouxe muitas reflexões importantes ao grupo e, a partir delas, pode-se perceber a importância de abordar melhor a questão das regras nesse contexto. A instituição apresentada no filme era composta por muitas regras, o que a torna diferente da instituição real onde os participantes residiam.

No filme, os moradores tinham várias tarefas para desempenhar ao longo do dia, com horários definidos e atividades programadas. Dessa forma, foi feita essa reflexão para o grupo e aproveitou-se para perguntar sobre o funcionamento da instituição. Eles contaram que não têm um horário determinado para dormir, nem para o banho, porém têm que cumprir o horário do café da manhã e do almoço. Todos os moradores, aparentemente, acordam cedo e vão dormir cedo também.

As facilitadoras seguiram discutindo sobre a falta de regras na instituição e o quanto isso pode prejudicar o relacionamento entre os moradores. M. e Al. comentaram que fumavam dentro do quarto à noite e justificaram o ato dizendo que a porta da casa fica trancada à noite, o que os impede de sair para fumar. An. reclamou que não gosta de dormir cedo, mas que é obrigado a fazer isso porque M. assistia à novela e depois disso desligava a televisão e a luz do quarto, obrigando-o a dormir também. M., por outro lado, justificou suas atitudes dizendo que toma o

remédio e que, depois de tomá-lo, ficava com muito sono e por isso dormia logo após a novela. An. insistia em sua reclamação quanto ao horário para dormir e comentou que em sua casa não tinha esse problema e costumava assistir televisão até um pouco mais tarde.

Outro ponto importante que foi ressaltado é a falta de atividades na área comum da casa, ou seja, fora dos quartos onde passavam grande parte do dia. Os moradores concordaram e An. comentou a necessidade de haver outra televisão na casa (área comum) para que eles possam ter acesso. Além disso, há uma festa junina na instituição que ocorre anualmente e foi perguntado aos participantes do grupo se tinham interesse em realizar a festa e se aceitariam ficar responsáveis por algumas funções na organização do evento, visando promover um senso de objetivo coletivo.

Após o grupo com os moradores da casa de apoio, ocorreu a reunião com a responsável pela instituição (F.), que visou buscar um melhor entendimento sobre as regras da instituição. Na conversa, F. contou que a festa junina não é aberta para a comunidade, sendo restrita às famílias dos moradores e pessoas que colaboram com a instituição. A responsável pela instituição também ressaltou a falta de funcionários para averiguar as questões relacionadas às regras, enfatizando que havia dificuldade em fiscalizar tais comportamentos. Falou brevemente sobre o filho de P., que morava em São Paulo, e sobre os comportamentos inadequados de M., que, dentre os moradores, é o que tem mais dificuldade em seguir as regras da casa.

Oitavo encontro

Esse encontro foi uma continuação do anterior, em que foram discutidas as regras da instituição. O ponto central foi relacionado ao ato de fumar em áreas em que outras pessoas não fumantes também estavam, por exemplo, nos quartos. Os moradores An. e M., que são fumantes, voltaram a dizer que a porta ficava trancada e que não poderiam sair para fumar. Ar. (não fumante), por outro lado, disse que a porta não tem ficado trancada. Os moradores fumantes também citaram a chuva como outro motivo para fumar dentro do quarto. Disseram que não iriam sair do quarto em dias chuvosos para fumar. Por meio desse relato, percebe-se que, além de as regras não serem cumpridas pelos moradores, também há conflitos interpessoais e, em alguns momentos, falta empatia entre os integrantes.

As estagiárias discutiram a possibilidade de a parte interna da casa (sala de área comum a todos os moradores) ter, além da televisão, um espaço de jogos e acessórios que pudessem levar a um maior entretenimento. A ideia era aproximar mais os moradores, visando aumentar a interação e melhorar a convivência entre eles. Foi comentada a importância de que a responsável pela instituição estivesse presente em encontros posteriores, com o intuito de conversar sobre possíveis melhorias de espaços comuns na instituição.

Todas essas reflexões levaram as estagiárias a levantar a questão: será que os moradores da casa formam um grupo? A questão foi colocada aos moradores para ser discutida ao longo dos próximos encontros.

Nono encontro

Neste encontro, buscou-se criar um espaço inicial de diálogo entre a coordenação e os moradores da casa. Para tanto, foi realizada uma reunião em roda envolvendo An., M., Ar. e P., representando os moradores da casa, e F. representando a coordenadoria da instituição. O objetivo era discutir coletivamente a questão do convívio grupal e das regras institucionais. Deste modo, organizou-se a reunião em três pautas, sendo elas: 1) Festa junina, 2) Outras atividades para a casa (lazer e tarefas para os moradores) e 3) Melhorias na organização/funcionamento da casa.

A reunião se iniciou sendo apresentada a F. a ideia de organização da festa junina na instituição de forma coletiva, contando com o envolvimento de todos os moradores na organização. F. esclareceu algumas questões que diziam respeito à festa, por exemplo, como ela aconteceu nos últimos anos, quem são as pessoas convidadas para o evento, quais são as comidas e bebidas que costumam ser servidas etc. Após o consentimento de todos, foi decidida a data da festa junina.

Acerca da pauta sobre a importância de haver outras atividades de lazer ou que envolvam o comprometimento dos moradores, foi levada como proposta a ideia da 'sala de TV coletiva', isto é, um espaço que funcionaria como uma sala de lazer contendo TV, DVD e jogos, que serviria como local para reuniões dos próprios moradores a fim de que estes compartilhassem mais momentos em grupo. Essa sala seria organizada e administrada pelos próprios moradores da casa, bem como seria responsabilidade deles garantir que algumas regras fossem cumpridas nesse espaço. F. trouxe as seguintes problematizações a respeito da sala: esse espaço não era cuidado pelos moradores, faltam cuidadores da casa para fiscalizar algumas regras e o horário para terminar de usá-la.

Dessa forma, a discussão foi levada à próxima pauta, conversar sobre as regras da casa, buscando refletir sobre o que poderia ser otimizado para um melhor funcionamento da instituição. Sobre esse assunto, foi colocada a questão de fumar em lugares inapropriados (quartos), a lógica da divisão dos quartos, os horários da instituição (para dormir, para desligar a televisão), dentre outras questões pontuais. Em relação ao cigarro e às estratégias levantadas para se evitar fumar dentro dos quartos, F. contestou como inviável liberar a saída noturna para fumar porque An. poderia ir até o portão onde passam muitas pessoas pela rua durante à noite que poderiam oferecer, dentre outras coisas, drogas. Sobre esse tema, F. sugeriu o encaminhamento dessa questão em uma conversa particular entre ela, M. e An. (os moradores que fumavam e se recusavam a sair do quarto para tal ato).

Sobre a distribuição dos moradores nos quartos também se optou por não tratar o assunto naquele momento, pois P. (um quinto morador da casa) não participou das discussões feitas pelo grupo e não estava a par de tal problematização. Desse modo, as facilitadoras propuseram que os moradores se organizassem para fazer reuniões semanais visando conversar sobre os acontecimentos da semana e trabalhar no sentido de melhorar cada vez mais essa convivência coletiva.

F. fez uma fala de encerramento ressaltando a importância de amadurecer mais a ideia da sala de TV antes de executá-la. As facilitadoras avaliaram como muito positiva a reunião entre os moradores e a coordenadora da instituição, pois se caracterizou como um espaço de envolvimento mútuo com os problemas da casa por todos os membros e no qual todos buscaram refletir sobre possibilidades de melhoria para o lugar e a convivência diária.

Décimo encontro

O objetivo do encontro foi refletir sobre a viabilidade das propostas levantadas na semana anterior e pensar na organização necessária do grupo para executar as propostas tidas como viáveis. Foi solicitado que cada um falasse um pouco sobre as impressões que tiveram a partir da reunião da semana anterior. P. achou muito positiva a reunião porque pode-se ouvir a opinião da responsável pela instituição. Ar. apontou que achou a reunião interessante, mas disse temer que tudo o que foi discutido na reunião não seja colocado em prática. An. considerou a reunião válida e reiterou a importância de se concretizar algumas propostas.

Depois de uma discussão sobre cada proposta, o grupo entendeu como viáveis de serem executadas a curto prazo as propostas da festa junina e da sala de TV coletiva. Pensando na festa junina, refletiu-se novamente sobre o objetivo do evento e de sua organização coletiva, bem como foi elencado tudo o que seria necessário para realizá-la em termos de decoração, comidas, bebidas, música, fogueira etc. Ao abordar a questão da sala de TV, enfatizou-se que o principal objetivo dessa ação seria criar um espaço na casa de convivência comum, além do refeitório, que pudesse ser utilizado por todos, priorizando-se as reuniões coletivas. Tendo em vista que a sala ficaria em um espaço onde seriam realizadas outras atividades da casa, seriam necessárias regras de utilização, uma vez que esse espaço precisaria sempre estar limpo e organizado para receber essas outras atividades ao longo da semana.

Foi pensada pelo grupo, então, a elaboração de um cartaz com as regras de uso da sala, por exemplo: “proibido fumar nesse local”, “proibido deitar no sofá”, “o último a sair da sala deve desligar a TV e apagar as luzes” etc. No entanto, foi refletido também se essas regras, afixadas em cartazes, seriam suficientes, uma vez que não haveria funcionários da instituição para garantir que elas fossem cumpridas. Nesse sentido, pensou-se em organizar uma escala, por meio da qual cada membro seria responsável por cuidar da sala em um dia, garantindo assim o cumprimento das regras e a limpeza do local por todos os moradores.

Houve pouco interesse e engajamento por parte de M. em relação à sala de televisão. Isso pode estar relacionado ao fato de ele já ser a pessoa que “controla a TV” em seu próprio quarto, assim, não precisaria utilizar um espaço coletivo para assistir televisão. Em contraponto, houve um grande interesse de An. para a execução dessa proposta, uma vez que ele é impedido por M. de ver televisão no quarto até mais tarde.

Décimo primeiro encontro

Foi dada continuidade aos procedimentos adotados em encontros anteriores (discussões visando objetivos coletivos). Iniciou-se o encontro com uma reflexão acerca da forma como cada um poderia ajudar na festa junina. Foi então que os moradores disseram que não têm muito o que ser feito, pois a comida já fica sob responsabilidade da cozinheira e os enfeites, em sua maior parte, já existem e estão guardados no escritório de F. Com o passar das discussões, as estagiárias perceberam, nas falas sobre a festa junina, a falta de comprometimento por parte dos moradores em dividir tarefas, em se comprometer a fazer algo pelo evento, assim como grande parte da organização da festa fica sob responsabilidade de F.

Com base nessa constatação, buscou-se problematizar a situação, perguntando o que cada morador estaria disposto a fazer e se eles realmente queriam fazer algo para ajudar o evento. Não houve interesse do grupo em querer pensar algo para cada morador colaborar e eles voltaram a dizer que F. é quem divide as funções e que seria melhor ela dizer o que pode ser feito.

Não havendo avanços nas discussões, as estagiárias buscaram problematizar outro ponto que sistematicamente vinha sendo debatido nos encontros anteriores (sala de televisão coletiva e regras para uso). De forma semelhante, percebeu-se a falta de comprometimento dos moradores em estabelecer e seguir as regras pensadas para o espaço. M. comentou que não iria participar da sala de televisão e que também não gostaria mais de participar das reuniões do grupo; disse que estava fora e se retirou. M. sempre se mostrou bastante incomodado, desde o início das discussões sobre as regras da instituição, chegando a dizer que não participaria dessas regras, pois, em breve, iria sair da casa de apoio.

P. também comentou que não iria usar a sala de televisão, pois como já tem uma no seu quarto, preferia assistir aos programas que gosta lá. Ar. comentou que seria legal este espaço coletivo, mas que também não o usaria muito. An. foi o único a defender a ideia da sala de televisão, reiterando que lá ele poderia assistir a um filme e ficar acordado até mais tarde.

Por meio dos relatos, pode ser entendido o real sentido da sala de televisão para os participantes do projeto, ou seja, ela seria apenas mais um modo de segregar os moradores da casa, pois com esse espaço o An. seria o único a utilizá-lo e teria benefícios com uma televisão só para seu uso. Ar. chegou a dizer que, infelizmente, ele achava que a sala não daria certo, pois as regras para ela não seriam cumpridas e talvez isso gerasse mais conflito na casa.

Em reflexão nas supervisões de estágio, os facilitadores do projeto chegaram a algumas conclusões, sendo a principal o fato de que talvez as ações pensadas não dessem certo não só pela falta de interesse dos moradores, mas porque ao longo dessas semanas foi percebido que, apesar de os moradores conviverem muito uns com os outros, não formam e não formaram, mesmo com a intervenção do projeto, um grupo.

Cabe destacar que, em se tratando de um projeto planejado para trabalhar com qualquer público em Orientação Profissional, na Psicologia de forma geral, há a necessidade de engajamento por parte dos participantes. Com tal programa desenvolvido, cujo objetivo era fazer reflexões sobre projetos de vida – levando em conta o histórico de cada participante, bem como a convivência na instituição, a falta de comprometimento (negação às possíveis mudanças na rotina, importância do suporte e de assumir funções que levassem à promoção de bem-estar coletivo na instituição, ao invés de centralizar quase tudo em uma pessoa, no caso, F.) fez com que alguns objetivos não fossem alcançados.

Assim, a equipe do projeto optou por encerrar o processo, uma vez que manter tais ações poderia ser, em alguns pontos, prejudicial à saúde psicológica dos integrantes da instituição. Ficou combinado que o encerramento das reuniões seria na próxima semana.

Décimo segundo encontro

No último encontro, retomou-se a trajetória realizada para se chegar a algumas reflexões sobre a instituição e o modo de relacionamento existente entre os moradores e entre eles e a coordenação. Conversou-se sobre a dificuldade apresentada na formação do grupo e que essa dificuldade não se deu em âmbito individual, ou seja, não foi culpa de um ou de outro participante, mas sim de um processo.

Foi problematizado o fato que, como todos passaram, em suas histórias de vida, por situações de abandono (família, cônjuges etc.), isso provavelmente fez com que, em grande parte da vida, precisassem pensar de forma mais individual e menos coletiva. Assim, um espaço coletivo, com pessoas que *a priori* são desconhecidas, se torna um lugar de difícil convivência, que pode ser facilitada a partir de regras muito bem estabelecidas e por profissionais que ajudem na tarefa de conviver em uma casa de apoio.

Foi comentado também o quanto é difícil se pensar em ações para a casa que sejam efetivas, já que não existem pessoas suficientes para fazer um trabalho que é diário, principalmente de supervisão dos moradores. F. comentou que a casa já foi mais organizada e as regras eram mantidas, mas que, com a falta de recursos e pessoas trabalhando na instituição, isso é dificultado. Ao final, as estagiárias agradeceram a oportunidade de trabalhar com os integrantes da casa e com a responsável pela instituição, ressaltando que, mesmo com as dificuldades, foi possível trazer reflexões importantes para os membros da casa e também para a responsável pela instituição, além do fato de os participantes terem contribuído significativamente para a formação acadêmica das estagiárias.

CONCLUSÃO

Foram trabalhadas, inicialmente, como visto na descrição dos encontros, questões acerca de (I) autoconhecimento, promovendo reflexão sobre a história de vida de cada um; (II) resgate da autoconfiança e da autoestima, abordando temas como a estigmatização e o preconceito frente à doença; e (III) perspectivas de futuro, refletindo sobre a permanência ou não na instituição, sobre os vínculos familiares e sobre as possibilidades de reinserção no mercado de trabalho.

Todavia, ao longo dos encontros, duas questões foram identificadas como emergenciais para serem trabalhadas: o uso abusivo de álcool e outras drogas e o não cumprimento das regras institucionais. Outra questão que dificultou o trabalho diz respeito à própria configuração da instituição – falta de recursos humanos para o trabalho na casa e falta de diálogo entre coordenação e moradores.

Houve a tentativa de trabalhar a formação grupal dos membros da instituição, no entanto, as questões individuais recorrentemente se sobressaiam às questões coletivas. Desse modo, foi necessária uma atuação crítica naquele contexto, identificando e discutindo com os moradores e com a coordenação da instituição a dinâmica mal estruturada de funcionamento da casa e as problemáticas arraigadas naquele espaço que dificultavam a contribuição da psicologia para além dessas questões.

REFERÊNCIAS

CASTRO, K. C.; REMOR, E. A. Aspectos psicossociais e HIV/AIDS: um estudo bibliométrico (1992-2002) comparativo dos artigos publicados entre Brasil e Espanha. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 243-250, 2004.

PERSICO, B. F. G.; FIGUEIREDO, M. A. C. Grupos de adesão como fonte de recursos no convívio com HIV/AIDS. *Rev. SPAGESP*, Ribeirão Preto, v. 9, n. 1, p. 18-23, jun. 2008.

SOBRE OS AUTORES:

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** 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”.

PROPOSIÇÕES SOBRE PARENTALIDADE NA JORNADA LABORAL COM FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO INTERIOR DE SÃO PAULO

Cibele Longobardi Cutinhola Elorza*
Dinael Corrêa de Campos**

INTRODUÇÃO

A concepção de paternidade tem se modificado ao longo da história das sociedades ocidentais, devido, principalmente, ao modelo econômico industrial, à consolidação do movimento feminista e aos questionamentos de desigualdade de gêneros originados a partir da década de 1970.

Sendo o papel de pai tradicional vinculado diretamente ao sustento dos membros da sua família, Vieira *et al.* (2014) apontam que a identidade do homem que ocupava essa posição estava intensamente vinculada ao exercício laboral que realizava. Seu mundo resumido às questões do trabalho fazia com que houvesse pouco espaço para o envolvimento com os filhos, em especial quando se tratava de questões emocionais. Podemos afirmar que os pais eram estranhos a tais questões, delegando à mãe a resolução dessas mazelas.

Entretanto, inseridas cada vez mais no mercado de trabalho, muitas mães trabalhadoras deixaram (e, por vezes, ainda deixam) de dedicar-se exclusivamente ao âmbito familiar, ao passo que aos homens são direcionados novos espaços, tais como os das relações afetivas e dos cuidados com as crianças, conforme elucidam Staudt e Wagner (2008).

Existem diversas nomenclaturas e classificações quanto à atuação de pais no contexto familiar e de criação dos filhos. Apresentam-se termos como “pai nutridor”, “pai tradicional”, mas o que ressaltamos para este trabalho é o termo **paternidade participativa** ou **cogênitor**. Sutter e Bucher-Maluschke (2008) descrevem esse modelo participativo como uma divisão de responsabilidade pela criação dos filhos. Dessa forma, tanto pai como mãe seriam cogênitores, que juntos atuam no desenvolvimento da criança, com equidade.

Nesse contexto de mudanças, é necessário apontar a crise da paternidade, na qual os pais apresentam dificuldades em assumir ou reconhecer para si esse papel de cogênitor. Ocorre frequentemente, segundo Gomes e Resende (2004), o abandono psíquico e afetivo das crianças, uma vez que alguns pais não compreendem a importância da participação ativa na formação e desenvolvimento (emocional e afetivo) de seus filhos.

Dessa forma, surge a discussão sobre a relevância do papel masculino, exercido pelo pai no desenvolvimento psicológico das crianças. Muzio (1997) propõe que

é através da relação estabelecida com mãe e pai e da qualidade desta relação que é permitido à criança a formação de sua subjetividade. Nesse processo, segundo Jablonski (1997), é responsabilidade do genitor masculino transmitir as leis e regras cabíveis da cultura. Slipp (*apud* WINNICOTT, 1989, p. 46) já argumentou que “a família é o grupo materno que normalmente proporciona a segurança e a força (um ambiente sustentador e um grupo transacional) que facilitam a individualização da criança, sua separação da família e adaptação à sociedade.

Vieira *et al.* (2014) apresentam diversos estudos científicos, que tiveram como foco a relação entre desenvolvimento infantil e a importância da paternidade. Neles, são apontados resultados que se referem à associação entre envolvimento parental e menores índices de hiperatividade e problemas de comportamento. Apresentam também que a ausência do genitor masculino aumenta o grau de predição a conflitos de desenvolvimento psicológico, inclusive associados ao uso de drogas e dificuldades de aceitar regras e figuras de poder.

Nesse sentido, fica evidente que cabe também ao pai dispor-se de momentos de afetividade, amor e dedicação, a fim de se dedicar a seu filho, para que esse se estruture saudavelmente. Abreu (2015) aponta que a dimensão afetiva e a qualidade do exercício da paternidade não estão baseados no modelo feminino de maternidade, mas sim num próprio modelo masculino, que considera que os homens sejam capazes também de estabelecer vínculos profundos com os filhos, tanto quanto de serem ternos e carinhosos, pois, como afirma Winnicott (1989, p. 21), “quando há imaturidade na vida instintiva, existe risco de doença no indivíduo, na personalidade, no caráter ou no comportamento”.

A importância da discussão acerca de novos modelos de educação infantil, como o de cogenitores, torna-se necessária ao passo que, constantemente, os pais se deparam com situações e espaços com os quais não estão familiarizados. Para que se possa diminuir a evasão do assumir uma paternidade significativa, é preciso elucidar a importância desses homens para o desenvolvimento de seus filhos e, ao mesmo tempo, quebrar paradigmas que dificultam sua atuação, uma vez que é postulado por muitos que a maternidade pode ser algo intrínseco e superior ao papel masculino nesse momento.

JUSTIFICATIVA

O presente projeto de atuação objetivou promover um momento de reflexão sobre as práticas parentais do cotidiano de cada funcionário e as variáveis que as influenciam, como o exercício laboral, permitindo que os homens possam expressar suas opiniões e sentimentos de forma mais aberta. Além disso, o espaço propiciado pela atividade contribuiu para o debate sobre exemplos de paternidades vivenciados pelos pais participantes, tanto sob o ponto de vista de filhos que um dia foram e/ou ainda são, quanto de pais que são.

Tendo em vista o que foi exposto, acredita-se que a realização de uma programação “especial” de Dia dos Pais nas dependências de uma organização (hospital) pode criar um espaço de debates sobre os aspectos da parentalidade e as variáveis que a impactam. Nesse sentido, a atividade se torna importante instrumento de reflexão sobre a vivência da paternidade de cada funcionário e valorização da figura paterna no crescimento psíquico da criança. Como afirmado por Bowlby (1990, p. 97),

Acumulam-se evidências de que seres humanos de todas as idades são mais felizes e mais capazes de desenvolver melhor seus talentos quando estão seguros de que, por trás deles, existem uma ou mais pessoas que virão em sua ajuda caso surjam dificuldades. A pessoa em quem se confia, também conhecida como figura de ligação, pode ser considerada aquela que fornece [...] uma base segura a partir da qual poderá atuar.

METODOLOGIA

Foi realizado um encontro com uma hora de duração (autorizado pela chefia de recursos humanos) na primeira semana do mês de agosto, nas dependências do hospital, sendo abordados os principais pontos evidenciados nos artigos científicos discutidos na Introdução deste texto, a fim de promover um espaço de reflexão sobre as práticas parentais que cada funcionário possui na sua vida, as suas variáveis intervenientes e as consequências de tais práticas parentais.

O conteúdo foi apresentado em formato de apresentação de *slides*, aplicação de técnicas grupais e diálogo com os funcionários, e versou sobre os seguintes subtemas: a) o significado da paternidade para os participantes; b) diferenças e semelhanças entre o papel exercido pela pessoa que representou a figura paterna na vida do funcionário e o papel paterno que esse último desempenha; c) as diversas formas pelas quais os funcionários lidam com os papéis de se engajarem a favor do desenvolvimento de seus filhos(as). Ao final do encontro, foram distribuídas pesquisas de opinião a respeito do encontro ministrado com o objetivo de averiguar pontos positivos, negativos e passíveis de modificações.

Com o material (falado e escrito) produzido no último item, das expectativas para o futuro dos filhos e formas de colaboração para o desenvolvimento desses, foi elaborado um mural, que posteriormente ficou exposto nas dependências do hospital.

DESENVOLVIMENTO

No encontro realizado, a maior parte dos funcionários (cerca de 75%) que compareceu pertencia ao setor de manutenção do hospital, sendo outros poucos da enfermagem, da seção administrativa e da portaria. O encontro teve um número total de oito participantes.

No início do encontro, os participantes demonstravam receio, frente ao desconhecido, uma vez que não eram realizadas atividades direcionadas a tal público. As estagiárias deram início se apresentando e explicando os motivos e objetivos pelos quais estavam realizando o encontro. Foi solicitado, então, que cada funcionário se apresentasse e dissesse se tinha filhos ou netos, e quantos.

Desde o princípio, foi explicitado que o encontro não era uma palestra, mas sim uma oportunidade de espaço para eles, no qual eles construíram o diálogo relatando suas experiências, o que é denominado por Enriquez (1997, p. 187) como espaço da palavra, ou ainda, “um grupo quer dizer um conjunto capaz de viver seus conflitos lucidamente, abordá-los, tentar tratá-los; [...] para que um grupo exista, ele precisa viver um momento de identidade ou mesmo de associação”. A partir disso, foram introduzidos os pontos norteadores do debate.

Logo após a explicação e apresentação do primeiro tópico, alguns participantes começaram a expressar suas vivências. Um funcionário, com mais idade, começou contando sua rotina com a esposa, quando os filhos ainda eram crianças, dizendo que sempre contribuiu para o crescimento e desenvolvimento deles, ajudando-os no período da noite, quando chegava do trabalho, para que a esposa também pudesse descansar. Assim, as tarefas da escola eram supervisionadas por ele.

Esse mesmo funcionário, continuando seu depoimento, expôs que caso fosse para seus filhos o mesmo que seu pai fora para ele, então teria sido muito mais agressivo ao educá-los. Relatou que entendia o contexto em que seu pai vivia e o porquê de lhe bater tanto, mas que quando teve seus filhos optou em não ser o mesmo pai que tivera, não copiar o exemplo do pai que teve, tendo sempre muito diálogo e amizade com seus filhos; assim conseguiu formar todos em cursos superiores.

A partir da exposição realizada pelo primeiro funcionário, outros se sentiram mais confortáveis e começaram a discutir esses pontos, principalmente interligando a importância de estar com os filhos e as dificuldades que o período que passam no hospital (quando ficam doentes) interfere na relação que possuem.

Um dos fatos interessantes da discussão era que alguns funcionários tinham filhos crescidos, ou mesmo, já possuíam netos, enquanto outros possuíam filhos com menos de um ano de vida. Sendo assim, eles puderam expressar suas opiniões sobre os problemas expostos, apresentando as próprias vivências e consequências de seus comportamentos para os filhos. Por vezes, assemelhavam-se em atitudes e comportamentos, outras vezes divergiam, mas utilizaram o espaço da palavra para manifestar o ser pai na contemporaneidade.

Em determinado momento, o debate chegou ao significado de ser cogenitor e da relação com a mãe dos filhos. Alguns apontaram como lidavam com isso dentro de uma relação estável, enquanto outros expuseram as variáveis que encontraram após a separação. Um funcionário expôs que a mãe de seu filho o levou para muito longe e apenas agora, 18 anos depois, eles retomaram contato. Disse que conseguem hoje estabelecer uma boa relação, apesar de, segundo ele, o filho “não ser muito parecido com o jeito” da família paterna.

Outro funcionário contou que se separou da esposa quando o filho tinha apenas 12 anos e que a criança escolheu morar com ele, o que deixou a mãe um pouco abalada. Relatou que, atualmente, o filho ainda reside com ele, mas que a esposa possui “uma voz ativa” na educação do filho e que eles puderam estabelecer uma ótima comunicação e companheirismo na criação dele.

Mais um ponto debatido durante o encontro foi o comportamento de bater, como instrumento de educação. Alguns participantes se mostraram contrários, enquanto outros eram favoráveis. Foi relatado pelos funcionários a favor que o diálogo é sempre importante, mas que “uma palmada” funcionava para mostrar às crianças limites, tão necessários para a educação delas.

No geral, o encontro favoreceu um momento único, uma vez que não havia no hospital atividades que permitissem aos funcionários expor suas opiniões, dificuldades e felicidades da paternidade. Além disso, o objetivo de que os participantes construíssem o diálogo no encontro realmente foi realizado, sendo que as estagiárias permaneceram apenas mediando os pontos norteadores, sem emitir opiniões, críticas ou interpretando atitudes e comportamentos dos pais participantes do encontro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do genitor masculino transforma-se constantemente, sendo que sua função evoluiu e continua em forte processo de evolução. As transformações culturais, sociais e familiares abriram novos espaços aos pais, que antigamente ficavam destinados exclusivamente ao suporte financeiro da família.

A interação entre pai e filho é um dos fatores decisivos para o desenvolvimento cognitivo e social, propiciando o desenrolar da capacidade de aprendizagem e de integração da criança na comunidade, com mais facilidade. Pode-se concluir que os filhos necessitam desse apoio, da segurança e dos valores transmitidos pelos pais, sendo esse um dos motivos da procura por um modelo paterno com o qual possam se identificar.

Dessa forma, valorizar a atitude paterna, em tempos em que a paternidade é negligenciada e até mesmo dificultada pelas constantes mudanças nos modelos parentais, é fundamental para a sociedade atual, pois o objetivo primeiro de nossa prática não foi enaltecer o que poderia ter sido e não foi (os modelos de pai ideal, o que é ser um pai perfeito), mas valorizar os pais que são, sem julgamento de valores, afinal, como afirma Riso (2014, p. 90), “a identidade dos humanos, isto é, o seu

autorreconhecimento, ocorre mediante um princípio que se conhece como ‘fenômeno de olhar-se no espelho’. Nos autodefinimos na medida em que nos enxergamos em relação aos outros”.

Queremos crer que essa vivência tenha favorecido os participantes no compartilhamento de vivências significativas e que tenham experimentado o resignificado do espaço trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, C. B. “Ser pai não é ser cartão de crédito!”: congruências entre afetividade e paternidade no contexto escolar do adolescente. *II CONEDU*, 2015. Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV045_MD1_SA6_ID7511_31082015171438.pdf>. Acesso em: 16 out. 2016.

BARSTED, L. L. Contribuições do Feminino para o Exercício da Paternidade. In: SILVEIRA, P. (Org.). *O Exercício da Paternidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BOWBLY, J. *Formação e rompimento dos laços afetivos*. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

ENRIQUEZ, E. *A Organização em análise*. Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petrópolis: Vozes, 1997.

GOMES, A. J. S.; RESENDE, V. R. O pai presente: o desvelar da paternidade em uma família contemporânea. *Psicologia: teoria e pesquisa*, p. 119-125, v. 20, n. 2, mai./ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a04v20n2.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2016.

GROLNICK, S. *Winnicott, o trabalho e o brinquedo – uma leitura introdutória*. Tradução de Regina Machado Garcez. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

JABLONSKI, B. Paternidade Hoje: uma metanálise. In: SILVEIRA, P. (Org.). *Exercício da Paternidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MUZIO, P. A. Paternidade (Ser Pai)... Para que serve? In: SILVEIRA, P. (Org.). *Exercício da Paternidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

RISO, W. *O que toda mulher deve saber sobre os homens – a afetividade masculina*. Tradução de Leoleli Camargo. Porto Alegre: L&PM, 2014.

SUTTER, C.; BUCHER-MALUSCHKE, J. S. N. F. Pais que cuidam dos filhos: a vivência masculina na paternidade participativa. *PSICO*, Porto Alegre, PUC-RS, v. 39, n. 1, p. 74-82, jan./mar. 2008.

STAUDT, A. C. P.; WAGNER, A. Paternidade em tempos de mudança. *Psicologia: teoria e prática*, v. 10, n. 1, p. 174-185, 2008.

VIEIRA, M. L. *et al.* Paternidade no Brasil: revisão sistemática de artigos empíricos. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 66, n. 2, p. 36-52, 2014. Disponível em: <<http://seer.psicologia.ufrj.br/index.php/abp/article/view/854/859>>. Acesso em: 16 out. 2016.

WINNICOTT, D. W. *Tudo começa em casa*. Tradução de Paulo Sendler. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Professor Doutor e Supervisor de Estágio 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”.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO COM A EQUIPE DO SETOR DE HEMODIÁLISE: UM OLHAR HUMANO À RELAÇÃO EQUIPE-PACIENTE

Harue Damasceno*
Dinael Corrêa de Campos**

INTRODUÇÃO

Acreditamos ser pertinente iniciar este texto com as considerações de Prestes *et al.* (2011, p. 26) de que

[...] a complexidade e alto nível de exigência do trabalho da enfermagem ocasionados pela sua natureza de cuidado ao ser humano faz com que as ações que visem o bem-estar e a realização do profissional no seu ambiente de trabalho devam ser constantemente revisadas a fim de verificar a sua eficácia.

Visto que cada setor em que um profissional da saúde atua (em um hospital) possui especificidades, no setor de Hemodiálise não seria diferente, demandando do departamento de Recursos Humanos em contexto hospitalar um olhar atento para o atendimento das necessidades que possam emergir dos funcionários que ali atuam.

Entre os artigos que abordam a especificidade do setor de Hemodiálise (GULLO *et al.*, 2000; PRESTES, 2011; PRESTES *et al.*, 2015, 2011, 2010) é unânime a questão do contato prolongado entre funcionário e paciente, por se tratar de uma doença crônica e, portanto, com tratamento contínuo e permanente que requer, entre outras medidas, o retorno do paciente três vezes por semana durante o período de quatro horas para a filtragem do sangue pela máquina.

Tal realidade traz consequências tanto para a vida pessoal do paciente quanto para a vida profissional do funcionário. Enquanto o primeiro oscila entre esperança, negação, barganha etc., como formas de enfrentamento da doença conforme vivencia o tratamento ao longo dos anos, o segundo é afetado positiva e negativamente pela dinâmica complexa que o paciente estabelece na sua vivência com a doença, através do relacionamento interpessoal estabelecido durante as sessões de Hemodiálise (BARBOSA; VALADARES, 2009).

No profissional da saúde, são despertados sentimentos ambíguos, devido ao fato de que, se por um lado se sente reconhecido e valorizado diante das demonstrações de afeto e carinho dos pacientes e familiares (resultante da intensa relação de confiança construída), por outro, pode se sentir limitado e sobrecarregado frente à não adesão ao

tratamento, às manifestações de agressividade e revolta, carências afetivas, familiares e financeiras de alguns pacientes (PRESTES *et al.*, 2010; BARBOSA; VALADARES, 2009).

Além dessas problemáticas, Prestes (2011) também aponta como fatores que podem repercutir negativamente no bem-estar dos trabalhadores dos serviços de hemodiálise a redução de pessoal, os cortes orçamentários, o aumento do número de pacientes em hemodiálise com múltiplas doenças, bem como a necessidade de manuseio técnico de equipamentos complexos.

Frente à complexidade desse contexto, para favorecer um atendimento de qualidade e o bem-estar nas interações cotidianas vividas no ambiente de trabalho, é necessário que o funcionário esteja sensível:

[...] para captar as necessidades e dificuldades da clientela assistida e, então, flexibilizar todos os tipos de conhecimento diante da realidade vivenciada [. Isso] constitui um predicado que deve estar conexo à aplicação de técnicas e conhecimentos específicos. Percebemos então a relação de interdependência de conhecimento e sensibilidade para garantir que o cuidado prestado esteja embasado na visão sistêmica do indivíduo. (BARBOSA; VALADARES, 2009, p. 18)

Entende-se que o cuidar humanizado na prática dos profissionais da saúde transcende a dimensão teórica, perpassando o estabelecimento de relações pautadas na empatia e confiança, tão caras ao setor de Hemodiálise. Em meio aos conflitos cotidianos, é imprescindível que o funcionário consiga reconhecer o seu papel como membro da tríade paciente-profissional-máquina para a manutenção e prolongamento da vida do paciente (RODRIGUES, 2009; REZENDE; PORTO, 2009).

Como responsabilidade do setor de recursos humanos atuante numa instituição hospitalar com o funcionário do setor de hemodiálise, pesquisas (PRESTES *et al.*, 2015, 2010) indicam a importância da criação de espaços de escuta e discussão no âmbito individual e coletivo em que os trabalhadores possam expressar e socializar experiências e sentimentos relacionados à atividade laboral como meio de promover a (re)significação da sua atuação profissional e das vivências de sofrimento no trabalho, permitindo a retomada da obtenção de prazer na atividade laboral.

Além disso, tendo em vista a contextualização realizada anteriormente a respeito das demandas específicas com as quais o funcionário do setor de hemodiálise se depara, também são apontados como temáticas para treinamentos: comunicação assertiva, atitude empática e respeitosa, habilidades para resolução de conflitos, ética e postura profissional.

Ao promover ações que visem o bem-estar profissional e a saúde mental dos funcionários, dando voz a eles na sua atuação e instrumentalizando-os, promovem-se benefícios pessoais aos pacientes, que serão mais bem atendidos; ao funcionário, possibilitando que ele leve o aprendizado para outros âmbitos da sua vida, e também

à instituição onde trabalha, ao gerar nos funcionários sentimento de pertencimento e reconhecimento da sua importância para o funcionamento do hospital, levando a um maior empenho nas suas atividades profissionais e agregação de valor à imagem da instituição.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a aplicação do projeto de intervenção, segundo demandado pelos próprios funcionários do setor de Hemodiálise de um hospital público do interior de São Paulo, onde havia parceria para realização de estágio obrigatório em Psicologia Organizacional e do Trabalho, foi necessária uma visita-orientada ao local. Essa visita foi realizada pela psicóloga do departamento de recursos humanos do hospital. Nesse momento, a enfermeira supervisora e a psicóloga hospitalar do setor puderam apresentar as instalações físicas, fazer uma breve descrição da rotina e das principais atividades realizadas pelos funcionários. Além disso, elas expuseram sua visão a respeito das principais problemáticas ali existentes, como conflitos pessoais entre funcionários e pacientes que repercutiam na rotina profissional do setor e na adoção de comportamento de ameaça dos pacientes frente a qualquer tipo de conduta dos funcionários, as quais julgassem inadequada ou que não os privilegiasse no momento do atendimento.

Apesar de ter como ideal a obtenção das opiniões de todos os envolvidos da equipe de saúde (por via de um instrumento de pesquisa de clima organizacional já elaborado e aplicado pelo RH do hospital), a visita orientada visava abarcar informações adicionais, que pudessem ser importantes e que talvez tivessem sido esquecidas e/ou não sentidas como demandas pelas funcionárias já entrevistadas. Um planejamento de atuação (que será descrito abaixo) foi também elaborado com base na visita-orientada, nas entrevistas com a supervisora, psicóloga do setor e psicóloga do RH, além do conteúdo de artigos acadêmicos e experiência pessoal da estagiária em campo de estágio hospitalar.

Para embasamento teórico do projeto, foram pesquisados artigos que versavam sobre a equipe de assistência no setor de hemodiálise (BARBOSA; VALADARES, 2009; PRESTES, 2011; PRESTES *et al.*, 2010, 2011, 2015; REZENDE; PORTO, 2009; RODRIGUES *et al.*, 2009), ética e postura profissional na enfermagem (COSTA *et al.*, 2014), sobre o paciente em tratamento hemodialítico, no tocante às consequências do quadro médico, às reações psicológicas e emocionais frente às mudanças na sua vida (ANGERAMI, 2012), assim como na vida dos seus familiares (BRITO, 2009; MORENO, 2008; RAMOS, 2012).

O planejamento dividiu-se em duas partes: a) intervenções com os pacientes e b) intervenções com os funcionários. A primeira parte seria realizada a partir de uma parceria entre a psicóloga do setor e o RH, a fim de programar atuações que pudessem promover uma visão empática sobre os funcionários no que tange ao reconhecimento da importância de seu trabalho, para a saúde do paciente e as suas

práticas requeridas para a manutenção do tratamento. A quantidade de atuações e sua natureza seriam melhor definidas em reunião conjunta com a psicóloga do setor, programada para ocorrer na menor brevidade possível.

Já a segunda parte se dividiria nos seguintes temas: 1) significado da atuação profissional; 2) relacionamento interpessoal; 3) resolução de conflitos e habilidades profissionais. Com relação às intervenções com os funcionários, havia-se estimado o mínimo de cinco encontros para cada turno, sendo um para a temática de significado da atuação profissional, dois para a parte de relacionamento interpessoal e mais dois para o tema de resolução de conflitos e habilidades profissionais.

Foi acordado pelo planejamento que seria priorizado o modelo de roda de conversa, em especial nos primeiros momentos, a fim de dar espaço de fala para enfermeiros e técnicos de enfermagem a respeito das suas percepções sobre a atuação profissional no setor de hemodiálise e seu funcionamento. O encontro privilegiou também a apresentação de *slides*, com alguns tópicos introdutórios sobre os temas, e a aplicação de técnicas grupais.

No primeiro momento do encontro, a temática “Significado da Atuação Profissional” foi conduzida de forma dialogada com base nas seguintes questões norteadoras: “O que te levou a seguir uma profissão da área da saúde?”, “O que você vê de diferença entre o setor de hemodiálise e os demais quanto às vantagens, desvantagens e dificuldades enfrentadas no dia a dia de trabalho?”, “O que te motiva a continuar no setor?” e “Qual seu papel no setor de hemodiálise?”.

Tais questões possuíam o objetivo de retomar o sentido da atuação profissional diante de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, sua exposição à exaustão e conhecer como exerciam o cuidado com a saúde física e psicológica do funcionário. Além disso, frente a um modelo assistencial em que o paradigma da cura é predominante, “as especificidades dos quadros crônicos os quais demandam que o foco da assistência seja a promoção da qualidade de vida, podem gerar diversos sentimentos nos funcionários, necessitando de suporte e espaço para ser ouvido” (PRESTES *et al.*, 2015, 2010).

Em um segundo momento, foi abordado o tema “Relacionamentos interpessoais”, tanto dos funcionários com os pacientes e seus familiares, como com a intra-equipe. Para isso, debateu-se a relação que os pacientes e seus familiares estabelecem com a doença renal crônica, no sentido das modificações que a doença traz na vida de cada um e suas principais reações emocionais ao adoecimento, a partir de base teórica sobre o assunto (ANGERAMI, 2012) e as observações dos funcionários no cotidiano do seu ambiente de trabalho.

Ao dar espaço para a exposição de percepções dos profissionais a respeito dos pacientes e trazer informações científicas que explicitem a lógica das reações dos pacientes diante da doença renal crônica, objetivou-se incentivar a empatia do profissional para com o paciente e seus familiares, diminuindo assim a frustração do funcionário diante da não rara falta de cooperação e adaptação do paciente e/ou familiares ao tratamento. Além disso, objetivou-se também construir em conjunto atitudes nas quais o profissional pode se pautar diante de dificuldades, como ter

paciência, bom humor e solicitar o atendimento do profissional psicólogo do setor a um paciente quando esse demandar e/ou demonstrar sofrimento psicológico relacionado ao tratamento e/ou a outros aspectos da sua vida.

Já com relação aos colegas de trabalho, incentivou-se o trabalho em equipe, a colaboração, o respeito mútuo e o apoio intraequipe, entendendo esses quesitos como imprescindíveis no alcance dos objetivos em comum e no enfrentamento de situações de conflito que possam emergir no cotidiano do ambiente de trabalho.

Para finalização, foram realizados dois encontros com a temática de “Resolução de conflitos” e “Habilidades profissionais”, a fim de instrumentalizar os funcionários a enfrentar possíveis situações desafiadoras de forma respeitosa e justa, além de retomar a importância de uma atuação pautada em uma postura profissional e parâmetros éticos específicos para o profissional da saúde. Tendo em vista que qualquer formação (superior ou técnica) é restrita à preparação para as mais diversas situações de interação e de dilemas éticos vividos ao longo do desempenho profissional, tais encontros tiveram como objetivo a minimização dessas lacunas. Ao trazer situações-problemas fictícias ou reais já vividas e possibilitar que os funcionários reflitam “de forma crítica sobre as melhores formas de lidar com tais circunstâncias”, é possível minimizar “faltas éticas e inseguranças na atuação” (COSTA *et al.*, 2014, p. 9).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Devido ao caráter emergencial da demanda, foi adiantado um treinamento de “Ética e postura profissional” para a equipe do setor de hemodiálise, ocorrido no dia 06 de julho de 2016 com duas turmas no período matutino, duas no vespertino e duas no noturno, totalizando aproximadamente 39 funcionários. Participaram do treinamento a psicóloga do setor de RH em conjunto com as estagiárias de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Como forma de sensibilização para o tema, foi proposta, no início, uma técnica nomeada de “Jogo da Ética” em que, com base em breves descrições de pessoas, os funcionários ali presentes deveriam escolher entre quatro e oito pessoas para serem salvas de uma catástrofe natural. A aplicação da técnica foi efetiva ao proporcionar de forma unânime entre as turmas um efeito de surpresa, ao serem reveladas as pessoas reais e famosas às quais as descrições remetiam. Isso promoveu a discussão da importância de uma prática baseada em ética e postura profissionais bem definidas e em comum dentro das profissões da saúde, em se tratando de situações potencialmente desafiadoras que ocorrem no dia a dia de trabalho e demandam dos funcionários uma tomada de decisão envolvendo a saúde do outro.

Nesse momento, em um dos grupos, tal técnica serviu de espaço para questionamentos, reclamações e desabafos dos funcionários a respeito de atitudes dos pacientes para com os funcionários, julgadas desrespeitosas e de cunho ameaçador nos âmbitos pessoal e profissional. Isso gerou sentimento de angústia, revolta e incapacidade de ação e resolução de conflitos, em especial, frente aos problemas de

liderança demonstrados pela chefia do setor, segundo a opinião dos funcionários. Frente a esse ocorrido, as dúvidas sobre encaminhamento oficial de reclamações e opções de postura frente aos exemplos citados foram esclarecidas pela psicóloga do RH, dando continuidade ao treinamento.

Em seguida, foram apontados os princípios éticos relacionados às profissões da área da saúde e indicadas posturas que devem ser seguidas para garantir um atendimento de qualidade e profissional. Um dos principais pontos enfatizados foi o uso de meios tecnológicos, como celulares, aplicativos para interação e *sites* de relacionamento, no ambiente de trabalho ou com conteúdos relacionados, orientando acerca dos cuidados a serem tomados para preservar os pacientes, os próprios funcionários e a imagem da instituição.

Apesar de ser necessário criar um espaço de fala com foco na ressignificação da prática profissional dos funcionários no setor de hemodiálise, com suas especificidades e treinamento de resolução assertiva de conflitos, prevista na proposta deste projeto, não foi dado seguimento, sendo adotadas outras medidas para a resolução das problemáticas existentes.

Também não foi possível abranger, nos treinamentos, a participação de outros funcionários do setor, como psicóloga, nutricionista, enfermeiros, que se colocaram numa posição distinta dos técnicos e auxiliares de enfermagem, ainda que a proposta de orientação ética e postura profissional coubesse a todos do setor.

Conclui-se que a falta da aplicação de uma pesquisa de opinião acerca do treinamento ministrado (técnicas grupais utilizadas, condução do profissional, conteúdo e recursos materiais), imediatamente após sua finalização, e a ausência de um meio de averiguação da aprendizagem e utilização dos conhecimentos passados durante a intervenção na rotina de trabalho, a longo prazo, tornaram inviável determinar a efetividade do treinamento de “Ética e postura profissional”.

Em contrapartida, o adiantamento da temática da ética profissional frente à urgência de intervenções no setor, apesar de não ser o ideal, também foi positivo. Ele possibilitou uma visão mais ampla da problemática, a partir do ponto de vista dos funcionários, ainda que coletada informalmente durante a aplicação do treinamento, além de esclarecer dúvidas a respeito do serviço de atendimento ao funcionário do hospital e fornecer algumas sugestões de formas de agir em situações adversas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da demanda emergencial ter sido amenizada com outras medidas, como substituição do profissional supervisor do setor, defende-se aqui a importância da viabilização de um espaço de fala e discussão sobre a profissão, implicações do tratamento no paciente, principalmente em casos de doença renal crônica, relacionamento interpessoal entre os membros da equipe e construção de alternativas de comportamentos assertivos frente a situações adversas, de forma a possibilitar reflexão e ressignificação da imagem de si como trabalhador da saúde num setor que

lida com doenças crônicas e do próprio paciente, na sua idiossincrasia e complexidade de formas de enfrentamento da doença.

REFERÊNCIAS

ANGERAMI, V. A. *Psicossomática e a psicologia da dor*. São Paulo: Pioneira, 2012. p. 135-159.

BARBOSA, G. de S.; VALADARES, G. V. Experimentando atitudes e sentimentos: o cotidiano hemodialítico como base para o cuidar em enfermagem. *Esc. Anna Nery Rev. Enferm.*, v. 13, n. 1, p. 17-23, 2009.

BRITO, D. C. S. Cuidando de quem cuida: estudo de caso sobre o cuidador principal de um portador de insuficiência renal crônica. *Psicol. estud.*, v. 14, n. 3, p. 603-607, 2009.

COSTA, D. V. da S. *et al.* A ética no contexto do cuidado de enfermagem na unidade de terapia intensiva: revisão integrativa. *Revista de Tendências da Enfermagem Profissional*, v. 6, p. 1-13, 2014.

GULLO, A. B. M. *et al.* Reflexões sobre comunicação na assistência de enfermagem ao paciente renal crônico. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 34, n. 2, p. 209-212, jun. 2000.

MORENO, V. Familiares de pacientes em hemodiálise: convivendo com condição crônica de saúde. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste-Rev Rene*, v. 9, n. 4, p. 49-56, out./dez. 2008.

PRESTES, F. C. *Danos à saúde dos trabalhadores de Enfermagem em hemodiálise*. 2011. 218 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

PRESTES, F. C. *et al.* Percepção dos trabalhadores de enfermagem sobre a dinâmica do trabalho e os pacientes em um serviço de hemodiálise. *Texto contexto enferm.*, v. 20, n. 1, p. 25-32, 2011.

_____. Indicadores de prazer e sofrimento no trabalho da enfermagem em um serviço de hemodiálise. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 49, n. 3, p. 465-472, 2015.

_____. Prazer-sofrimento dos trabalhadores de enfermagem de um serviço de hemodiálise. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 31, n. 4, p. 738-745, 2010.

RAMOS, B. L. *Participação da família junto ao paciente em tratamento dialítico*. 2012. 30 f. Monografia (Especialização em Nefrologia) – Universidade Paulista, Recife, 2012.

REZENDE, R. de C. de; PORTO, I. S. Cuidado de enfermagem para clientela em hemodiálise: suas dimensões instrumentais e expressivas. *Rev. Eletr. Enferm.*, v. 11, n. 2, p. 266-274, 2009.

RODRIGUES, T. A. *et al.* Cuidar e o ser cuidado na hemodiálise. *Acta Paul. Enferm.*, v. 22, n. 1, p. 528-530, 2009.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Professor Doutor e Supervisor de Estágio 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”.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE NOVOS TRABALHADORES: UM RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Ana Flávia Corsatto Correa*
Mário Lázaro Camargo**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

O subsistema de Gestão de Pessoas, intitulado “Recrutamento e Seleção”, é prática do Psicólogo nas organizações e tem por objetivo captar e selecionar aqueles que irão desempenhar as atividades determinadas pela organização para um cargo. Do ponto de vista histórico e olhando para o processo de desenvolvimento da Psicologia enquanto ciência e profissão, podemos dizer que essa é uma das primeiras formas de atuação de psicólogos registradas em contextos organizacionais (ZANELLI; ANDRADE-BORGES; BASTOS, 2004).

Para Chiavenato (2000), recrutar é um processo que visa buscar candidatos qualificados (ou com potencial para tal) e que se mostram capazes de assumir cargos em uma organização. Porém, é importante salientar que precede ao recrutamento a definição das atividades competentes ao cargo da vaga em aberto, bem como as características comportamentais e técnicas que um candidato deve ter para ocupá-lo. Essas informações são extraídas da Descrição e Análise de Cargos (DAC) ou, na ausência dessa, de fontes alternativas, por exemplo: ficha de requisição de recrutamento e seleção (Anexo 1); entrevista com solicitante do recrutamento ou líder diretamente ligado ao cargo para o qual se pretende contratar um novo trabalhador; organograma da organização de trabalho (se houver); critérios para movimentação de pessoal em programa de cargos, salários e carreiras (se houver).

Classicamente, os processos de recrutamento de pessoal são conduzidos a partir de duas estratégias ou metodologias previamente planejadas e em alinhamento à cultura organizacional e sua situação no momento (saúde econômica; políticas de expansão e abertura de mercado; novas tecnologias aplicadas a processos em fase de melhoria e mudança; realidade de mercado de mão-de-obra etc.): recrutamento interno ou recrutamento externo.

O recrutamento interno ocorre quando uma organização divulga uma nova vaga e busca preenchê-la a partir da recolocação de um trabalhador da própria empresa através de uma promoção, transferência de função ou seguindo os critérios estabelecidos por um plano de cargos, salários e carreiras. Isso pode representar uma

interessante oportunidade de crescimento profissional para os trabalhadores e, para a organização, por seu turno, a colocação de um trabalhador no cargo vacante, mas cujo histórico profissional, relação com a organização e qualificações pessoais já são conhecidas (PONTES, 2004).

O recrutamento externo ocorre em uma empresa quando há a necessidade de preencher determinada vaga através de candidatos que estão em busca de oportunidades no mercado de trabalho e que, portanto, serão atraídos pela organização, utilizando-se de algumas estratégias de propaganda da vaga (CHIAVENATO, 2000), a saber:

- anúncios em jornais de circulação periódica e regional;
- anúncio no *web site* da organização contratante;
- propaganda do processo seletivo em mídias (televisão e rádio) e redes sociais de comunicação;
- utilização de empresas terceiras especialistas em colocação e recolocação profissional (agências de emprego), além dos programas de recolocação profissional mantidos pelo Estado ou Município;
- anúncio da vaga junto às instituições de ensino (Universidades, Faculdades, Institutos de Pesquisa e escolas de formação técnica);
- entidades de classe, como sindicatos, associações e conselhos profissionais (FRANÇA, 2007).

Contudo, a melhor estratégia a ser empregada no processo de recrutamento de pessoas, como afirmado anteriormente, depende de uma análise da situação ou contexto pelo qual passa a organização de trabalho e o próprio mercado, haja vista o que aponta França (2007, p. 30),

[...] o recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em períodos de recessão, crise econômica e poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra do que de postos de trabalho. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

Após a atração dos possíveis candidatos à posição, dá-se início ao processo de seleção de pessoal. Esse consiste num processo de comparação e escolha, dentre os candidatos, daquele mais adequado aos pré-requisitos da vaga por meio de um ou mais instrumentos de análise. Tal processo busca escolher candidatos com maior afinidade entre suas expectativas e potencialidades e aquelas previstas para o cargo (FRANÇA, 2007).

Deve-se iniciar o processo de seleção em uma empresa a partir das informações e descrições do cargo a ser preenchido. As exigências da seleção dependem dos requisitos do cargo, pois a intenção é obter a maior assertividade na escolha da pessoa para a função (CHIAVENATO, 2000). Dessa maneira, após a conclusão do processo de recrutamento, o passo seguinte é realizar uma triagem dos candidatos

(CHIAVENATO, 2000). Essa triagem compreende uma pré-seleção em que se busca reduzir o número de candidatos de forma a garantir a permanência daqueles que possuem o mínimo de qualificações definidas previamente.

Conforme Souza (2013), após obter as informações necessárias sobre o cargo que deverá ser preenchido e o perfil desejado, bem como a realização da triagem, a próxima etapa é definir e escolher quais técnicas serão utilizadas para a seleção. Os métodos de seleção possibilitam identificar, através dos comportamentos e da narrativa do candidato, suas principais características pessoais e profissionais. É comum a escolha de mais de uma técnica, sendo as mais utilizadas: a entrevista, os testes psicológicos e as técnicas de simulação, avaliação de conhecimentos gerais e específicos, dinâmicas de grupo (CHIAVENATO, 2000).

A EXPERIÊNCIA DE UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo seletivo relatado neste texto ocorreu durante o período de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho da então estudante do último ano da graduação de Psicologia da Faculdade de Ciências da UNESP, no *campus* de Bauru/SP, devidamente acompanhada por seu professor-supervisor (autores deste capítulo). A prática foi realizada numa instituição de caráter privado do ramo de eventos, em especial, formaturas universitárias.

A abertura da vaga se deu por meio do documento de requisição de pessoal, em que constam informações relevantes ao processo seletivo, sendo elas:

- Gerais – denominação do cargo, nome e departamento do solicitante da vaga, tipo de vaga (efetiva, temporária, aprendizagem ou estágio), motivo da abertura da vaga (aumento de quadro ou substituição de trabalhador demissionário, demitido, aposentado ou afastado por problemas relacionados à saúde), justificativa da abertura, salário, benefícios e horário de trabalho;
- Principais atribuições e responsabilidades da função, onde se descreve quais tarefas e ocupações o cargo exigirá;
- Perfil pessoal – idade, sexo, estado civil e disponibilidade de horário;
- Competências técnicas e comportamentais – escolaridade, conhecimentos em informática, cursos e certificações, experiências profissionais anteriores e competências comportamentais exigidas pelo cargo;
- Equipamentos e materiais necessários para que o profissional que ocupar a vaga possa atuar, como computador, telefone, mesa, empilhadeira, serra, gravador de voz, veículo (dependendo do cargo a ser preenchido) etc.

A requisição de pessoal foi preenchida pelo solicitante, responsável pela

coordenação do departamento administrativo com a ajuda da estagiária, que se baseou no Descritivo de Cargos para extrair as informações. Nesse caso específico, a solicitação foi de uma vaga de substituição da recepcionista do escritório, em virtude de problemas de adaptação da pessoa que ocupava o cargo naquele momento. A vaga seria efetiva e o cargo exigia ensino médio completo, com experiência anterior mínima de seis meses com funções que lidem com atendimento ao público.

Esperava-se que a pessoa que preenchesse esse cargo tivesse conhecimento básico de informática e já conhecesse o funcionamento do sistema telefônico PABX. Seriam suas atribuições: atendimento ao público (telefônico e presencial), transferência de ligações e recados, envio, recebimento e distribuição de correspondências e atualização e distribuição da lista de ramais, quando necessário. Como competências comportamentais foram descritas: atenção/concentração, dinamismo, comunicação, simpatia/cordialidade, pontualidade e organização. Como a vaga era de substituição, não havia necessidade de solicitar equipamentos novos para o trabalhador.

A partir da análise do documento de requisição de pessoal, a estagiária iniciou a divulgação da vaga em diferentes meios – jornal, classificado de empregos *on-line* e universidades na cidade. Nos anúncios, as informações contidas eram básicas: o cargo, a escolaridade requerida e a experiência desejável. Como a vaga era confidencial, o nome da empresa não foi divulgado. Tal estratégia define o que também pode ser chamado de recrutamento externo fechado (FRANÇA, 2007; CHIAVENATO, 2000).

Após alguns dias de divulgação, a estagiária fez a triagem dos currículos, separando aqueles que atendiam aos pré-requisitos previamente estabelecidos. Trinta currículos foram selecionados e, a partir daí, a estagiária pode planejar o processo de seleção.

Para avaliação dos candidatos, a estagiária buscou definir métodos de seleção que investigassem a presença ou não das competências comportamentais exigidas pelo cargo, bem como das competências técnicas. Como já utilizado anteriormente em outros processos na empresa, o método escolhido foi a entrevista baseada em competências (RABAGLIO, 2011) e teste prático do *software* do qual se exigia conhecimento básico para poder ocupar o cargo.

Rabaglio (2011) afirma que o processo de seleção com foco em competências é fundamentado em fatos reais e mensuráveis, como as capacidades e as qualidades comportamentais do candidato. Permite a realização do mapeamento do perfil de competências e identifica a presença ou ausência dessas no comportamento do candidato.

Faissal (2005) define que as entrevistas por competências são realizadas através de exemplos de comportamentos passados realmente vividos pelo candidato e são a maneira mais eficaz de prever o comportamento futuro do mesmo.

Segundo Rabaglio (2001), todas as perguntas são elaboradas com antecedência, baseadas no mapeamento do perfil de competências do cargo. São perguntas estratégicas e cada uma delas deve estar associada a uma situação similar à da competência ou grupo de competências desejado.

Baseado nesse modelo, a estagiária montou um roteiro de questões que

buscavam investigar eventos já ocorridos na vida dos candidatos que pudessem corroborar ou não com a hipótese de que tinham desenvolvidas as competências pertinentes ao cargo. Assim, atenção/concentração, dinamismo, comunicação, simpatia/cordialidade, pontualidade e organização foram analisadas a partir das questões elaboradas e da desenvoltura em entrevista.

As entrevistas foram agendadas com vinte e três candidatos (o contato com os demais candidatos não obteve sucesso). Seis candidatos não compareceram no horário marcado, sem justificativa. Dezesete candidatos foram efetivamente entrevistados e passaram pelo teste de informática.

Após a realização dos procedimentos avaliativos, a estagiária realizou um processo de análise e comparação, entre os pré-requisitos da vaga e os candidatos, selecionando quatro finalistas para a etapa final do processo seletivo (Entrevista com gestor da área). Após a realização dessa fase, o gestor comunicou à estagiária sua escolha.

Para finalização do processo, a estagiária entrou em contato com todos os candidatos para comunicar o resultado. Para a candidata escolhida, passou as informações referentes a sua contratação e início das atividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizar um processo de recrutamento e seleção de pessoal não é tarefa simples. Pelo contrário, sua complexidade se revela à medida que o Psicólogo Organizacional e do Trabalho depara-se com a necessidade de encontrar pessoas que possam se adequar ao cargo vacante, por possuir a qualificação profissional demandada, além das características pessoais que poderão, potencialmente, contribuir para que a pessoa contratada execute com comprometimento e motivação suas tarefas, o que implica em também poder experimentar uma sensação de realização pessoal e profissional.

Nesse sentido, cabe ao Psicólogo Organizacional e do Trabalho mais do que somente encontrar a pessoa certa para o cargo, considerando o fato de que ela o executará eficazmente, mas também de dar à pessoa (trabalhador) a oportunidade de se colocar no mercado de trabalho por meio de um cargo e organização de trabalho que poderá representar oportunidades de realização de um projeto de vida. Reside, portanto, nesta prática profissional do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, uma responsabilidade ética e social de extrema relevância.

Ter tido a oportunidade de realizar esse estágio e, em especial, esse processo de recrutamento e seleção de pessoal trouxe à estagiária mais do que a possibilidade de aprender as técnicas ou as teorias sobre o tema; trouxe a possibilidade de refletir sobre o compromisso da Psicologia nos contextos organizacionais de trabalho e na sociedade como um todo, no sentido de atuar visando o bem-estar das pessoas em suas relações interpessoais e de trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Quiron: Atlas, 2000.

FAISSAL, R. (Org.). *Atração e Seleção de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

PONTES, B. R. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por Competências*. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, E. S. *et al.* *O papel do psicólogo na captação e no desenvolvimento das pessoas no setor de vendas*. 2009. 54 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Universidade Vale do Rio Doce, Governador Valadares, 2009.

SOUZA, B. *Recrutamento e seleção: um desafio ao Psicólogo Organizacional*. 2013. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE-BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru, e membro do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

** Docente do Curso de Psicologia, na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP Bauru/SP e membro do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”.

ANEXO 1

FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE CANDIDATOS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

DADOS DO SOLICITANTE
Nome da Empresa: _____
Endereço: _____
Cidade: _____
Fone: (____) _____ - _____ ou _____ - _____
E-mail: _____
Data da solicitação: ____ / ____ / ____
Setor solicitante: _____
Responsável pela solicitação: _____

REQUISIÇÃO DE CONTRATAÇÃO
Denominação do cargo a ser preenchido: _____
Nº. de vagas: _____
Tipo de contratação: () Regime CLT efetivo () Temporário () Estágio
Carga horária diária: () 4h () 6h () 8h
Horário de trabalho: das ____ às ____ Intervalo de almoço: das ____ às ____
Salário: R\$ _____
Benefícios (assinale os que já são oferecidos pela empresa):
() Assistência médica () Assistência odontológica
() Cesta básica () Vale-transporte
() Vale-alimentação () Convênio com instituições de ensino
() Adicional noturno () Insalubridade
() Outros (descrever): _____

ORIGEM DA VAGA

Motivo: Reposição de colaborador

Reposição de estagiário

Aumento do quadro de colaboradores

Aumento do quadro de estagiários

Criação da vaga

Obs.: _____

PERFIL DO PROFISSIONAL

Sexo: () Masculino () Feminino () Indiferente

Escolaridade: () Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Ensino Superior – Curso: _____

() Pós-Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado () MBA

() Indiferente

Idade: de _____ a _____ anos.

() Indiferente

Fumante () Não Fumante ()

Experiência desejada: _____

Breve descrição do cargo / Atividades desempenhadas: _____

Características e habilidades pessoais do candidato: _____

Reportar-se a (indicar cargo hierarquicamente acima): _____

Exerce supervisão sobre os seguintes cargos (se houver): _____

Observações (anote aqui algo de importante sobre o cargo ou candidato que não tenha sido acima descrito): _____

Data final para o preenchimento da vaga: ____ / ____ / ____.

Assinatura do Requisitante: _____

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL EM UM CURSINHO GRATUITO

Ana Bárbara Joaquim Mendonça*

Renan Siqueira Rossini**

Marianne Ramos Feijó***

INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o relato de uma prática de estágio em orientação profissional (OP), realizada no primeiro semestre de 2016, pelos dois primeiros autores deste texto, estagiários do quinto ano de Psicologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” *campus* de Bauru/SP, com um grupo de estudantes de um cursinho popular de uma das faculdades do *campus*, o Cursinho Popular “Primeiro de Maio”.

O trabalho é significado socialmente como uma das principais atividades da vida adulta e, na juventude, são frequentes as dúvidas a respeito de escolhas futuras, especialmente as que se referem ao ingresso em cursos de formação e outros meios de preparo e de inserção profissional. Diante desse cenário, o adolescente se encontra sob a pressão da escolha profissional, tendo que lidar com questões como o autoconhecimento, o mercado de trabalho, a influência da família, entre outros (NORONHA, 2006; ALMEIDA; SERRANO; FEIJÓ, 2014).

A OP com grupos de pessoas em fase de transição da infância para a vida adulta, frequentemente, objetiva auxiliar e facilitar processos de escolhas e de decisões profissionais, por meio de reflexões que promovam o autoconhecimento, a identificação de interesses, de necessidades e de valores dos(as) orientados(as). Trata-se, portanto, de um processo amplo e complexo que aborda diferentes temas e estratégias, que contribuem para que o orientando aprenda a tomar decisões pautado em pensamento crítico, conhecimento de si e do que o cerca: família, sociedade mais ampla, significados construídos em torno do trabalho e das profissões (SOUSA *et al.*, 2014).

O estímulo pela busca de ampliação de conhecimentos sobre algumas das profissões de maior interesse do orientando também pode ser um objetivo relevante para o trabalho de OP, já que, atualmente, dificuldades da escolha profissional tendem a ser maiores em função da grande diversidade dos fazeres laborais possíveis. Outros objetivos tornam-se centrais nos processos de OP, de acordo com as características e demandas dos(as) orientandos, dentre elas, idade, amadurecimento para a escolha profissional e para a construção de planos de vida a médio ou a longo prazo, condições sociais, econômicas e escolaridade dos familiares.

No projeto realizado pelos autores, o grupo de participantes apresentava condições econômicas desfavoráveis, o que limita escolhas, já que ainda são poucos os espaços encontrados dentro das universidades para jovens cujas famílias têm pouca renda (SOARES; KRAWULSKI; DIAS; D'AVILA, 2007). Desta forma, vale ressaltar que, de acordo com Valore e Cavallet (2012), são diversas as limitações enfrentadas por essa população, podendo ser citada a necessidade de inserção precoce no mercado de trabalho, além da falta de informação sobre os possíveis cursos superiores ou técnicos, da impossibilidade de custear uma universidade particular ou de se manter enquanto estuda em uma universidade pública, caso consiga vencer a alta concorrência no vestibular (AMAZARRAY; DUTRA-THOMÉ; SEIBEL, 2014).

Considerando essas questões, o projeto foi planejado, com o objetivo de facilitar o processo de escolha dos(as) orientandos(as), após o diálogo e o questionamento dessas e de outras determinações das escolhas, portanto, de acordo com a sua realidade e com os desafios postos por ela. Temas como autoconhecimento, relações e expectativas familiares, diferenças de *status* entre as profissões, bem como consequências de nossas escolhas, foram inseridos como pontos centrais de reflexão gerados por atividades, previstas para embasar projetos de vida e de desenvolvimento dos(as) orientandos(as).

O objetivo deste trabalho é relatar a experiência de orientação profissional com um grupo de pré-vestibulandos, realizado em um cursinho popular de uma universidade pública, a qual se baseou na ideia de que a conscientização dos vários fatores que influenciam escolhas profissionais facilita o processo de decisão, bem como desenvolve outros aspectos, como a autonomia e o autoconhecimento dos participantes. Além disso, mais especificamente, visa relatar as várias técnicas utilizadas durante o processo de OP e a resposta do grupo diante delas.

MÉTODO

Os orientadores profissionais fizeram, inicialmente, uma exposição sobre OP, em um dia de aula no cursinho e falaram sobre temas que poderiam ser discutidos nos encontros de OP, a fim de convidar os alunos para participar. Receberam, então, uma lista com vinte interessados. Após a definição de datas e horários, continuaram no grupo 11 pessoas.

PROCEDIMENTOS

1º Encontro	Apresentação dos coordenadores e dos participantes do grupo; explicação mais detalhada sobre orientação profissional e seus objetivos.
2º Encontro	Atividade para ampliação do autoconhecimento.
3º Encontro	Atividade para ampliação do autoconhecimento.
4º Encontro	Discussões sobre as profissões.
5º Encontro	Discussões sobre as profissões/Reflexões sobre o processo de escolha.
6º Encontro	Levantamento de Interesses Profissionais (Aplicação do AIP).
7º Encontro	Devolutivas e Discussão do AIP.
8º Encontro	Informações sobre as profissões/Projeto de vida.
9º Encontro	Projeto de vida.

DESENVOLVIMENTO

Primeiro Encontro – Levantamento de Expectativas

O primeiro encontro teve como objetivo geral conhecer os participantes do grupo, iniciar o estabelecimento de vínculos e explicar o funcionamento do processo de orientação profissional, bem como seus objetivos.

Os coordenadores do grupo inicialmente se apresentaram, falando um pouco sobre si e sobre as possibilidades do trabalho em grupo, além dos principais objetivos do trabalho em um grupo reflexivo. Afirmaram que os participantes provavelmente não sairiam dos encontros com uma profissão exata a ser seguida, mas com recursos mais bem desenvolvidos para pensar no processo da escolha e verificar as possibilidades de colocá-las em prática.

Realizou-se, em seguida, a dinâmica de apresentação, que consistia na escolha de telas de artes de variados movimentos artísticos, que poderiam contribuir para a apresentação em grupo. Os participantes deveriam escolher representações para ilustrar o seu momento atual, relacionado à escolha profissional, representações do seu futuro e as expectativas referentes ao trabalho em grupo iniciado. Deveriam falar um pouco sobre si mesmos.

Os participantes se mostraram ativos na realização da atividade. Muitos deles escolheram o quadro *O Grito*, de Edvard Munch, para demonstrar o momento atual ou então o futuro, dizendo que se trata de um período angustiante e de surpresas. Em relação ao futuro, também apareceram imagens em que havia belas paisagens, algumas delas mostravam momentos felizes, segundo os participantes. Já as expectativas do

grupo se mostravam positivas, sendo que grande parte escolheu o quadro *A Ponte*, de Claude Monet, que representava a descoberta do caminho que eles traçariam para suas vidas durante o processo de OP.

Vários deles já possuíam alguma profissão em mente, porém comentaram que entraram para o grupo a fim de ter certeza do que realmente queriam fazer, além da vontade de desenvolver maior autoconhecimento. Outros possuíam mais de uma profissão em mente e estavam ali para tomar a decisão de qual delas seguir. Por fim, outros não sabiam o que queriam ou se realmente queriam cursar uma faculdade.

A partir disso, perguntou-se o que eles gostariam de conversar nos encontros e se possuíam sugestões. Surgiram várias discussões interessantes sobre a pressão que sofrem, tanto dos familiares quanto deles próprios, das influências da família na escolha de uma profissão, da obrigatoriedade de escolher um curso e da vontade que possuem em se autoconhecer. Ao final, foi deixada a seguinte questão a ser refletida até o próximo encontro: “O que eu escolho que me faz bem?”

Segundo encontro – “O que eu escolho que me faz bem?”

O início do segundo encontro se deu com a retomada da pergunta feita aos participantes, no encontro anterior: “O que eu escolho que me faz bem?”. A partir disso, foi solicitado que eles dissessem o que haviam pensado. Aqueles que não tinham participado do primeiro encontro deveriam pensar na pergunta enquanto a atividade era realizada. Algumas respostas indicaram o sentido de “eu não sei fazer escolhas, eu não gosto de escolher nada”; outras foram na direção do cursinho, “eu escolhi fazer cursinho, porque me faz bem saber que, no ano que vem, posso estar cursando uma faculdade”.

Em seguida, foram distribuídas folhas de papel sulfite para o grupo e explicou-se a próxima atividade, o curtigrama (MAHL; SOARES; OLIVEIRA NETO, 2005), em que uma folha de papel era dividida em quatro quadrantes, cada um com as seguintes perguntas: O que gosto e faço? O que gosto e não faço? O que não gosto e faço? O que não gosto e não faço?

Uma participante, durante o preenchimento dos quadrantes, disse: “Nossa, eu não sabia que fazia tanta coisa que gostava; achei que fazia apenas coisas que não gostava”. Tendo em vista o objetivo de autoconhecimento do encontro, essa frase proferida pela orientanda demonstrou que o objetivo estava sendo construído e direcionado para uma maior compreensão dos membros por eles mesmos.

Após a discussão das atividades apontadas no curtigrama, foram distribuídas folhas de papel sulfite e foi pedido que eles fizessem o desenho de um barco e de duas porções de terra, que seriam posteriormente comentadas e analisadas juntamente com os orientadores no encontro seguinte.

Terceiro encontro – “De onde venho e para onde vou”

Iniciou-se esse encontro devolvendo-se aos participantes os desenhos dos barcos que haviam sido confeccionados no encontro anterior, referentes à dinâmica do barco, criada durante o processo de OP, além de uma folha que continha seis questões que deveriam fazer com que os participantes refletissem sobre seus caminhos já percorridos, bem como os que enfrentariam e de que forma realizariam tal tarefa. Seguem abaixo as questões:

Dinâmica do barco

1. De onde vem meu barco?
2. Para onde ele está indo?
3. O que tem dentro dele?
4. Ele é grande o suficiente para tudo que eu quero colocar dentro, ou pequeno demais para aguentar o peso?
5. Quem vai comigo dentro do barco?
6. Eu preciso fazer muita força no remo para ele sair do lugar ou ele tem vela (vento) para me ajudar?

Orientação: Coloque-se no lugar do barco e considere o resto da prancha suas condições de vida para responder as questões.

Após certo tempo de espera para que os participantes refletissem sobre as questões, foi aberta discussão sobre cada uma das perguntas. Inicialmente, os alunos se mostraram pouco participativos, sendo que poucos conseguiram pensar nas questões iniciais como “De onde vem meu barco?” e “Para onde ele está indo?”. Uma das participantes comentou que não importava muito de onde eles tinham vindo, mas sim para onde estavam indo. Outros pensaram em diferentes reflexões, por exemplo, a falta de clareza sobre aonde estavam vindo, mas esperavam que fosse um lugar que os propiciasse um bom futuro. Foi brevemente discutido com os participantes o que seria, para eles, um bom futuro.

Com relação ao que levavam em seus barcos, a maioria respondeu que levava suas próprias experiências de vida e sobre quem levariam, as respostas foram os familiares, os amigos e os namorados. Por fim, grande parte não soube responder ao certo se seus barcos eram suficientemente grandes, porém consideraram que, de vez em quando, surge alguma ajuda para que o barco se mova, nem sempre sendo um remo, mas sim algumas pequenas ondas que provocam o movimento.

Após a discussão das perguntas, conversamos sobre a dificuldade da atividade e qual seria seu objetivo. Os participantes relataram que gostaram da atividade, pois normalmente não pensam sobre tais assuntos em outros contextos, ao mesmo tempo, acharam bem difícil responder as perguntas principalmente por serem demasiadas subjetivas.

Foi entregue a eles a segunda atividade prevista para o dia, com frases incompletas (BOHOSLAVSKY, 2003) que os orientandos deveriam responder e a discussão seria realizada no encontro seguinte:

1. Sempre gostei de...
2. Acho que, quando for maior, poderei...
3. Não consigo me ver fazendo...
4. Meus pais gostariam que eu...
5. Se estudasse...
6. Escolher sempre me fez...
7. Quando era criança queria...
8. Os rapazes da minha idade preferem...
9. O mais importante na vida é...
10. Comecei a pensar no futuro...
11. Nesta sociedade vale mais a pena... do que...
12. Os professores acham que eu...
13. No ensino fundamental sempre...
14. Quanto às profissões, a diferença entre moças e rapazes é...
15. Minha capacidade...
16. As garotas da minha idade preferem...
17. Quando fico em dúvida entre duas coisas...
18. A maior mudança na minha vida foi...
19. Quando penso na universidade...
20. Sempre quis..., mas nunca poderei fazê-lo...
21. Se eu fosse... poderia...
22. Minha família...
23. Meus colegas pensam que eu...
24. Estou certo de que eu...
25. Eu...

Quarto encontro – “Estereótipos e a importância das profissões”

Este encontro tinha como proposta finalizar as discussões sobre o autoconhecimento dos participantes e iniciar uma discussão sobre as profissões e a forma como são valorizadas e diferenciadas em nossa sociedade, o que contribui para a desconstrução de estereótipos de gênero e de classe (FRABETTI *et al.*, 2015).

Primeiramente, as folhas com a atividade das frases incompletas foram devolvidas para os participantes, sendo então solicitado que eles compartilhassem o que haviam escrito. Muitos participantes disseram que sentiram dificuldade em completar as frases, por serem muito abstratas. Segundo o relato dos participantes, a frase mais difícil de completar foi a que se iniciava com “Eu...”, já que muitas possibilidades podem ser escritas após esse pronome. Algumas das frases que apareceram foram “Eu sou maravilhosa”, “Eu acho que vai dar tudo certo”.

Algumas questões surgiram referente às frases “Os meninos da minha idade gostam mais de...” e “As meninas da minha idade gostam mais de...” que foram discutidas. Segundo os participantes, essa divisão “meninos” e “meninas” não altera significativamente os gostos que eles têm. Foi possível fazer um debate sobre preconceitos e ideias preconcebidas, o que enriqueceu a reflexão. Coube aos orientadores pontuar esse momento e incluir os meninos, que estavam em minoria, também na discussão.

Finalizado esse momento, foi explicada a segunda atividade, que consistia na atividade “Nave de Noé”. Foi pedido que eles escolhessem apenas dez profissões que foram colocadas na lousa para repovoar o planeta Terra, que fora assolado. As profissões eram: Médico, Lixeiro/Coletor, Professor, Padre, Artista, Padeiro, Escritor, Jornalista, Engenheiro, Esportista, Advogado, Psicólogo, Prostituta, Enfermeiro e Economista (SOARES, 2010).

Aberta a roda de discussão, alguns integrantes não chegaram a escolher dez, colocando menos e achando suficiente. Surgiram hipóteses como “com o avanço da humanidade, novas profissões vão surgir, então vou deixar determinada profissão de fora”, sendo necessário alguns ajustes por parte dos orientadores para promover a discussão que pretendiam. O resultado final foi: Médico (10), Professor (10), Escritor (10), Engenheiro (8), Psicólogo (8), Artista (7), Coletor (6), Padeiro (6), Enfermeiro (5), Economista (5), Advogado (3), Prostituta (2), Esportista (2), Padre (1) e Jornalista (1).

Todos concordaram que o Médico era necessário para que fossem curadas as doenças e feitas as cirurgias. A escolha do Professor para alfabetizar e do Escritor para recontar a história também foi unânime. O Engenheiro seria responsável por fazer as casas; os que o deixaram de fora disseram que montariam suas próprias casas, “como os índios”. O Psicólogo recebeu oito votos porque muitos acreditavam que as pessoas se sentiriam sozinhas ou com saudades daqueles que não viajaram com elas. O Artista foi escolhido principalmente como forma de entretenimento e lazer para os novos habitantes da Terra.

O Coletor foi dispensado por alguns sob a justificativa de que “numa sociedade organizada, cada um é responsável por dispensar o próprio lixo”. Os orientadores intervieram salientando que o trabalho dos Coletores não é simplesmente jogar lixo fora, mas realizar o descarte em local adequado. O Padeiro seria o responsável por fazer a comida, sendo deixado de fora por alguns que assumiram que “qualquer um pode aprender a cozinhar”, ou então “podemos sobreviver comendo coisas da natureza”. Quanto à primeira justificativa, foi dito que não necessariamente os profissionais iam aprender a cozinhar e que talvez os novos alimentos não fossem conhecidos.

O Enfermeiro não foi escolhido por muitos porque “o Médico faz o que o Enfermeiro faz”, o que foi debatido entre os próprios integrantes, sem intervenção dos orientadores. Para alguns, Enfermeiro era uma profissão distinta da do Médico, portanto, igualmente necessária. Foram citadas algumas possíveis funções dos(as) enfermeiros(as).

O Economista foi escolhido apenas por cinco pessoas, sob a justificativa de que a nova sociedade se basearia em trocas, enquanto outros disseram que, com o passar do tempo, seria necessário o desenvolvimento do dinheiro, portanto, do Economista. O Advogado foi dispensado pela maioria, pois, na nova sociedade, não seria necessário lidar com leis, uma vez que a sociedade seria igualitária.

A prostituta foi deixada de lado por muitos sob a justificativa de que “qualquer um pode fazer o que ela faz”. A pergunta dos orientadores foi “será mesmo que todos fariam o que a prostituta faz?”. Os participantes ficaram pensativos e tentaram justificar que o trabalho dela era apenas “fazer sexo” e não todos os ofícios que envolviam a profissão. A escolha pelo Esportista por duas integrantes não estava relacionada à estética, mas ao bem-estar e à saúde física, sendo o único conhecedor da atividade física.

O Padre foi escolhido por apenas uma pessoa, que justificou a falta de esperança que a sociedade enfrentaria por estarem sozinhos e terem que repovoar a Terra. Uma pessoa escolheu o Jornalista sozinha, porque os outros disseram que o Escritor era capaz de fazer o que ele fazia – tendo em vista a forma como eles estavam entendendo o Escritor como alguém que contaria a história que estava sendo desenvolvida.

Para finalizar a discussão, foi feito um fechamento do que havia sido discutido e ressaltado como as escolhas são influenciadas por algum tipo de preconceito em relação a uma profissão, o que não corresponde totalmente à realidade. Eles concordaram que não havia certo ou errado, apenas diferentes formas de interpretação e de desejos. Como propunha o objetivo de introduzir o grupo no que diz respeito às profissões, a dinâmica foi lúdica, todos participaram e foi possível discutir preconceitos, ou seja, o objetivo foi alcançado.

Quinto encontro – “Escolhas”

Este encontro tinha como objetivo geral trabalhar as questões sobre o processo de escolha que, conforme relato dos próprios participantes, é um problema que possuíam de forma geral em suas vidas. A importância de buscar informações necessárias antes de realizar qualquer escolha foi abordada, com foco na escolha profissional.

A primeira dinâmica feita, Dinâmica do sorvete (BOCK, 2006), consistia em várias questões que os participantes deveriam escolher e, a cada rodada, eram dadas mais informações sobre a escolha que haviam feito, de forma a mostrar que ter informações e consciência facilita a tomada de decisão.

Os participantes se mostraram participativos e responderam facilmente as perguntas realizadas. Foi interessante nessa dinâmica os debates que surgiram sobre vários aspectos que importam ou não ao se analisar uma profissão, por exemplo, a média salarial, o mercado de trabalho e as vantagens e desvantagens.

Para a maioria dos participantes, a escolha profissional deve ser feita independentemente das expectativas sociais em torno dos papéis de gênero, que se vinculam à profissão e independentemente do salário e do mercado de trabalho, já

que consideram que a escolha deve ser pensada enquanto algo que lhes fará feliz e não apenas no retorno financeiro que terão com a profissão.

Outra discussão que surgiu desta atividade foi a importância de se ter informações sobre as profissões que consideram escolher. Isso porque vários dos participantes relataram que normalmente preferem não ter essas informações antes de tomar uma decisão, já que o melhor seria fazê-la “sem pensar”. Argumentamos então sobre a importância de se ter consciência dos prós e contras das escolhas que eles realizam, não apenas pensando na profissão, mas também nas decisões de forma geral.

A segunda atividade era uma brincadeira chamada “Descobrimo as profissões”, na qual cada participante escreveu em um pedaço de papel uma profissão (sem que os demais vissem). Colocou o papel na testa do colega do lado direito, certificando-se que o mesmo não olhasse o que estava escrito. Assim, cada participante teve que adivinhar o que estava escrito no papel em sua testa, após a realização de perguntas que podiam ser respondidas apenas com “sim” ou “não” (CARDOSO, 2016).

Essa atividade foi pensada justamente com o objetivo de os alunos refletirem sobre quais informações das profissões são importantes. Os alunos acharam esta tarefa bem difícil, porém gostaram da brincadeira. Por fim, deixamos uma tarefa, em que os estudantes deveriam trazer para o próximo encontro informações importantes sobre a profissão que atualmente estão pensando em seguir. Disciplinas e diferentes formas de exercício profissional poderiam ser levantados em guias, na internet e em outras mídias.

Sexto encontro – “Profissões”

Os orientadores haviam pedido que cada membro do grupo presente no encontro passado trouxesse algumas informações sobre os cursos que eles se interessavam e já haviam pensado em prestar. Como havia poucos membros, nesse novo encontro os orientadores aplicaram o AIP, portanto o Levantamento de Interesses Profissionais, e explicaram que seria mais interessante discutir as profissões depois que tivessem feito o levantamento de interesses (LEVENFUS; BANDEIRA, 2009).

Explicou-se o funcionamento do AIP e eles responderam as questões presentes no referido instrumento. No final, foi dito que, no encontro seguinte, entregar-se-ia o resultado, ou seja, as reflexões sobre áreas de maior interesse atual dos participantes e as profissões alinhadas, para discussão.

Sétimo encontro – “Interesses profissionais atuais”

Este encontro se iniciou com a entrega do resultado do AIP realizado no encontro anterior. Foi feita uma conversa individual, para explicar os resultados do levantamento, com cada participante, com possíveis carreiras de interesse apontadas no AIP. Essa conversa foi feita para que os orientandos refletissem sobre seus interesses atuais e não a fim de mostrar-lhes apenas uma carreira ou área que deveriam seguir.

Além disso, foram lidas ao grupo as profissões listadas, por áreas de interesse, no AIP, a fim de que se ampliasse as possibilidades de escolha dos participantes, bem como de despertar a curiosidade sobre profissões que, muitas vezes, são desconsideradas ou desconhecidas da maioria.

Após esse momento, cada um dos participantes contou sobre sua pesquisa, em que analisaram os cursos e grades curriculares, as áreas de atuação na área, o mercado de trabalho, o salário, entre outros pontos que haviam sido pontuados como relevantes para eles nesse momento. As carreiras discutidas neste dia foram: direito, terapia ocupacional, medicina, *design*, arquitetura, odontologia e psicologia.

Além das questões já postas anteriormente, foram debatidas também as condições que os participantes têm para realizar tais cursos. Dessa forma, pensou-se sobre os locais em que existem faculdades do interesse deles, as condições que suas respectivas famílias teriam para sustentá-los, outras maneiras de obter esse sustento como, por exemplo, bolsas de auxílio, restaurante universitário, e também sobre a vontade de os próprios participantes irem morar fora da cidade em que vivem.

Como nem todos haviam pesquisado os diversos aspectos das profissões, principalmente relacionados a grades curriculares, combinou-se que, no encontro seguinte, ficaria a cargo dos orientadores profissionais levar tais informações aos orientandos, além de explicar que seria iniciada a tarefa de construção do plano de vida de cada um e a forma como isso se relaciona com a escolha atual de um curso.

Oitavo encontro

Esse encontro se iniciou com uma discussão acerca das profissões que os participantes estavam considerando escolher naquele momento. Os participantes olharam as grades curriculares destes cursos e também de outros por curiosidade. Houve, então, uma discussão sobre os cursos e suas matérias, bem como a diversidade de campos de atuação que os cursos possibilitam, os conhecimentos e habilidades que demandam.

Após esse momento, iniciou-se a dinâmica adaptada da Árvore da vida. Nesta atividade, os participantes fizeram suas próprias árvores de acordo com instruções e um exemplo dado pelos orientadores profissionais e responderam às perguntas designadas para cada estrutura da árvore (DENBOROUGH; NCUBE, 2011).

A atividade da Árvore da Vida consiste em fazer com que os participantes reflitam sobre seus sonhos, desejos, habilidades, planejamentos futuros, bem como sobre a forma como podem alcançá-los e com quem podem contar para isso. Foram utilizadas folhas de papel sulfite e lápis coloridos para a confecção das árvores. Em seguida, foi solicitado que escrevessem na copa da árvore os desejos e sonhos, no tronco, o meio para alcançá-los e nas raízes, o apoio, quem lhes dá suporte. Para isso, os participantes conversaram entre si, a fim de obter uma troca de ideias e opiniões, e com os orientadores.

Por fim, houve um momento de discussão sobre o que os participantes haviam escrito em seus desenhos. Inicialmente, sobre as raízes, os participantes

havam colocado apenas eles mesmos, porém, com o auxílio dos orientadores, foram acrescentando pessoas como seus amigos, familiares, professores etc.

No tronco da árvore, os participantes escreveram que a forma para se alcançar seus desejos seria através do estudo, de muito esforço etc. Por último, na copa da árvore, onde deveriam estar seus sonhos e desejos, os participantes conseguiram pensar em muitas coisas, tanto relacionadas à vida profissional, bem como a seus projetos de vida. Dessa forma, apareceram “viajar”, “morar no exterior durante um período da vida”, “ser uma cineasta famosa”, “realizar uma pós-graduação”, “ser uma duquesa”, “passar no vestibular”, dentre outras respostas.

Nono encontro – “Planos de Vida”

Em um primeiro momento, foi solicitado que os integrantes destacassem uma folha de seus cadernos e desenhassem uma linha, que simbolizaria sua Linha da Vida. Alguns participantes tiveram dificuldade em pensar sobre os eventos. Frente a este cenário, explicou-se que o último encontro tinha como objetivo retomar o que havia sido discutido durante os encontros anteriores, retomando autoconhecimento, relacionamentos e escolhas. Para isso, optou-se pela atividade Linha da Vida, adaptada de Cerveny (2011) porque ela permite reflexão e planejamento.

Ao término da atividade, algumas falas sobre eventos passados foram: “primeira vez que viajou sem os pais”, “primeira vez que viu a praia”, “primeiro beijo”, “primeiro namoro”, “morte de algum ente querido”, “quando começou a tocar um instrumento”, “quando mudou de cidade”. Para os eventos presentes: “mudar de cidade”, “fazer cursinho”, “ter que fazer escolhas profissionais”, “conhecer gente nova no cursinho”, “fazer novas amizades”. Para eventos futuros: “ser um profissional bem-sucedido”, “ter filhos”, “ter estabilidade financeira”, “constituir uma família”, “viajar o mundo”.

Após essa atividade, foi solicitado um retorno da turma sobre o trabalho que foi desenvolvido em conjunto com eles. Todos se manifestaram positivamente: “ficavam animados”; disseram que era “o melhor momento do dia”; “gostavam dos questionamentos apontados pelos orientadores, que faziam eles refletirem sobre assuntos não usuais”; “importante para aprofundar conhecimento sobre os cursos que desejam”. Alguns participantes disseram que os encontros foram importantes para o autoconhecimento e o processo de fazer escolhas, enquanto outros disseram que o grupo havia sido benéfico para firmar sua opção pelo curso desejado.

A opção de continuar o processo de OP em 2017, portanto, de realizarem inscrição no CPA – Centro de Psicologia da UNESP, em Bauru, foi apontada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de se tratar de um grupo formado por alunos de um cursinho popular, foi possível perceber que os pais desses alunos, em sua grande maioria, sustentavam os filhos e davam suporte e oportunidade para que realizassem cursos em outras

idades ou em universidades particulares locais. Isso facilita o processo de orientação, já que aumenta as possibilidades de escolha para os alunos.

Outro aspecto que se mostrou importante durante o processo foi a grande aderência e participação dos orientandos nas atividades e discussões realizadas. As contribuições de cada um deixavam as discussões mais ricas e geravam reflexões interessantes, já que, a partir de uma fala, surgiam possibilidades e indagações dos outros participantes. Além disso, na grande maioria das vezes, as falas dos participantes se tornavam um objeto de identificação entre eles, já que passavam por situações similares.

Em relação às técnicas utilizadas, muitas delas foram pensadas de acordo com o andamento do grupo e com os pedidos dos orientandos sobre quais questões gostariam de discutir. Muitas vezes eles as acharam difíceis, por demandar reflexões, porém, ao final, sempre as achavam interessantes e o resultado era positivo, levando-os a reflexões novas, que os auxiliaram na descoberta de si próprios.

Por fim, um último aspecto que se mostrou demasiado importante foi a relação estabelecida entre os orientadores e orientandos. A boa relação do grupo com os coordenadores fez com que os participantes se sentissem à vontade para participar das discussões, opinar sobre os assuntos, contar suas experiências de vida e os sentimentos que vivenciavam no momento.

Tendo isso em vista, é possível concluir que o andamento do grupo obteve resultados positivos, os quais foram relatados pelos orientandos no último encontro do grupo, em que expressaram sentirem-se mais seguros com suas escolhas e com seus projetos de vida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. F.; SERRANO, A. F. M.; FEIJÓ, M. Orientação profissional em grupo de estudantes formandos e trabalhadores recém-formados: um relato de experiência. In: CAMPOS, D. C.; GOULART JUNIOR, E.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. (Org.). *Experiências de formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho: práticas em gestão de pessoas, saúde do trabalhador e orientação profissional*. v. 1. Bauru: Joarte, 2014. p. 234-246.

AMAZARRAY, M. M.; DUTRA-THOMÉ, L.; SEIBEL, B. L. Orientação de Projetos Profissionais na adolescência: a importância do contexto. In: HABIGZANG, L. F.; DINIZ, E.; KOLLER, S. *Trabalhando com Adolescentes: teoria e intervenção psicológica*. Porto Alegre: Grupo A/Artmed, 2014. p. 224-248.

BOCK, S. *Orientação Profissional: abordagem sócio-histórica*. São Paulo: Cortez Editora, 2006.

BOHOSLAVSKY, R. *Orientação vocacional: A estratégia clínica*. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003 [1977].

CARDOSO, H. F. *Comunicação pessoal realizada em Supervisão de Estágio em Orientação Profissional*. Bauru: UNESP, 2016.

CERVENY, C. M. O. *A Família como Modelo*. 2. ed. São Paulo: Livro Pleno, 2011.

DENBOROUGH, D.; NCUBE, N. Atendendo crianças que vivenciaram traumas: a árvore da vida. *Nova Perspectiva Sistêmica*, 39, p. 92-101, 2011.

FIGUEIREDO, V.; NEUMANN, C.; BARBOSA, A. V. Escolha e perspectiva profissional de alunos de um cursinho preparatório popular. *Rev. bras. orientac. prof.*, v. 16, n. 2, p. 173-183, dez. 2015.

FRABETTI, K. C.; THOMAZELLI, C.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CARDOSO, H. F. Práticas narrativas e orientação profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. *Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, n. 53, p. 41-55, dez. 2015.

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

MAHL, A. C.; SOARES, D. H. P.; OLIVEIRA NETO, E. (Org.). *POPI – Programa de orientação profissional intensivo: outra forma de fazer orientação profissional*. São Paulo: Vetor, 2005.

NORONHA, A. M. Orientação profissional e vocacional: análise da produção científica. *Psico-USF (Impr.)*, Itatiba, v. 11, n. 1, p. 75-84, jun. 2006.

ROA, F. A. C.; HUR, D. U. Grupos de geração de renda no Curso Pré-Vestibular Psico-USP: uma experiência de autogestão em um cursinho popular. *Cad. psicol. soc. trab.*, v. 13, n. 2, p. 163-175, set. 2010.

SOARES, D. H. P. Técnicas e jogos para utilização em grupos de orientação. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. *Orientação vocacional ocupacional*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 260-273.

SOARES, D. H. P.; KRAWULSKI, E.; DIAS, M. S. L.; D'AVILA, G. T. Orientação profissional em contexto coletivo: uma experiência em pré-vestibular popular. *Psicol. cienc. prof.*, v. 27, n. 4, p. 746-759, dez. 2007.

_____. *A escolha profissional do jovem ao adulto*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

SOUSA, R. J. G.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C.; GOULART JUNIOR, E.; CARDOSO, H. F. Projeto de extensão universitária em orientação profissional (OP) para jovens: uma parceria entre universidade e instituição formadora de aprendizes. *Revista Raízes e Rumos*, v. 2, n. 2, p. 1-18, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/135461/ISSN0104-7035-2014-02-02-01-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 out. 2016.

VALORE, L. A.; CAVALLET, L. H. R. Escolha e orientação profissional de estudantes de curso pré-vestibular popular. *Psicol. Soc.*, v. 24, n. 2, p. 354-363, ago. 2012

WHITAKER, D. C. A.; ONOFRE, S. A Representações sociais em formação sobre os vestibulares dos estudantes de um cursinho comunitário na zona rural. *Rev. bras. orientac. prof.*, v. 7, n. 1, p. 45-55, jun. 2006,

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

** Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru.

*** Professora Assistente Doutora no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru. Membro-pesquisador do grupo de pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”.

TREINAMENTO DE ATENDIMENTO A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA PARA OFICIAIS ADMINISTRATIVOS DE UM HOSPITAL PÚBLICO

Mahana Berto D'Andrea*
Dinael Corrêa de Campos**

INTRODUÇÃO

O tema da inclusão de pessoas com deficiência está cada vez mais frequente nos mais variados contextos da sociedade. Porém, muitas das ações e medidas nomeadas como “inclusivas” têm utilizado esse termo de forma equivocada e vazia. Nesses casos, as ações são mais para “inserção” do que realmente para “inclusão”, uma vez que, conforme Camargo e Campos (2017, p. 145), “a palavra deficiência implica uma gama enorme de possibilidades de interpretação, visto que a ela, tanto quanto à palavra “trabalho”, conectam-se diferentes sentidos e significados”.

Incluir significa lutar pela defesa e pela garantia de direitos das pessoas com deficiência, enquanto humanos e cidadãos. Portanto, além da necessidade de ações concretas, é preciso também atuar a favor das transformações que precisam ocorrer na forma como a sociedade lida com a diversidade (ARANHA, 2001).

O tratamento social dado às pessoas com deficiência sofreu várias modificações ao longo da história da humanidade (ARANHA, 2001). Pouco se sabe sobre esse tipo de tratamento na Idade Antiga e Média. Mas, ao se considerar o contexto da organização sócio-política-econômica então vigente, é possível aferir e compreender os procedimentos adotados para esse público.

Nas sociedades ocidentais da Idade Antiga, em geral, a pessoa com deficiência, assim como a grande maioria da população, não tinha valor enquanto ser humano, sendo o abandono ou a exposição para entretenimento do público uma praxe que não era considerada como falha ética ou moral.

Com o surgimento do cristianismo, algumas mudanças ocorreram a partir da pregação de amor e respeito ao próximo. Tais crenças priorizaram a convivência amigável, mas também disseminaram a punição, com açoitamento, aprisionamento e/ou morte como única forma de libertação de uma possessão demoníaca a qual a pessoa com deficiência supostamente estaria acometida.

Na Idade Média, com a ascensão do clero ao poder, tornou-se ainda mais clara a representação da deficiência como um castigo divino. Além disso, não havia esforços para fornecer abrigo, proteção, tratamento e/ou capacitação dessas pessoas.

A partir do século XV, com a Revolução Burguesa e a conseqüente renovação na divisão social do trabalho e na forma de produção, surgem novas ideias atreladas à deficiência. Passe-se a considerar a deficiência como uma infeliz ocorrência natural

de origem orgânica e considerando a possibilidade de ser hereditária e incurável. Essas ideias impulsionaram a emergência de uma nova forma de relação da sociedade com as pessoas com deficiência, denominada “Paradigma da institucionalização”.

As pessoas com deficiência foram então retiradas do seu convívio social para serem aprisionadas em instituições totais com intuito de proteção, tratamento ou processo educacional. A realidade das práticas da grande maioria dessas instituições (hospícios, albergues, asilos ou cadeias) era a total negligência das necessidades básicas (higiene, socialização etc.), trazendo inúmeros prejuízos a essas pessoas (emergência de distúrbios de personalidade, baixa autoestima, desamparo aprendido, dentre outros).

Constatado o fracasso do Paradigma da institucionalização na restauração de um funcionamento normal do indivíduo, começaram a surgir movimentos de desinstitucionalização em prol da melhoria das condições dessas instituições e criação de novas alternativas mais comunitárias.

A partir da década de 1970, passou-se a adotar um novo paradigma, o Paradigma de serviços. Com o objetivo de auxiliar as pessoas com deficiência a terem uma vida tão próxima à normalidade quanto possível, disponibilizando as condições necessárias para isso, o modelo de atenção posto em prática consistia em três etapas: (a) a avaliação das necessidades de modificação do sujeito por uma equipe profissional; (b) a intervenção e (c) o encaminhamento do sujeito à vida em comunidade.

Contudo, por mais que já tenha sido um grande avanço em comparação à situação até então vigente, ao longo do tempo, algumas problemáticas internas do paradigma começaram a ser apontadas, por exemplo, o foco de mudanças apenas no sujeito em vez da sociedade como um todo, a expectativa irreal da possibilidade de modificar a pessoa com deficiência até o alcance do patamar da normalidade, dentre outros.

As críticas a esse paradigma sustentaram a criação de um novo, o Paradigma de suporte. Acreditava-se que, além da oferta de serviços especializados para as pessoas com deficiência, também era necessária uma reorganização da sociedade como um todo a fim de garantir o acesso igualitário aos direitos de todos enquanto cidadãos. Para o alcance desse objetivo, são necessárias intervenções em ambos os lados, tanto no processo de desenvolvimento do sujeito, quanto nas diversas instâncias da sua vida em comunidade, promovendo os ajustes necessários para que a pessoa com deficiência tenha condições de acesso ao espaço comum em sociedade.

Ainda que, no Brasil, infelizmente a maioria das ações se pautem no Paradigma da institucionalização e no Paradigma de serviços, nada impede que sejam realizadas iniciativas com base na visão do Paradigma de suporte, realizando modificações (físicas, materiais, legais, comportamentais etc.) na sociedade e nos serviços públicos.

O FENÔMENO DA DEFICIÊNCIA

Garcia (1999) discute o fenômeno da deficiência à luz da teoria vygotskiana, a qual o concebe como construído socialmente, de forma que a natureza e a cultura convergem e atuam mutuamente, formando o sujeito. Ou seja, a forma pela qual desenvolve-se o sujeito que apresenta uma lesão orgânica ou alteração cromossômica está diretamente ligada ao modo como esse sujeito vive e às suas interações sociais.

Em outras palavras, a deficiência primária (biológica) converte-se em secundária (social), representada pelo desenvolvimento do sujeito com base nas interações, na ausência de um contexto social propício. A partir disso, podemos aferir que os entraves frequentemente encontrados pelas pessoas com deficiência na nossa sociedade estão relacionados à forma como ainda são focalizadas as limitações e dificuldades acarretadas pela deficiência de determinado indivíduo, em vez de refletir e possibilitar a construção de novas formas de incluí-lo na dinâmica social.

Amaral (1998) nomeia a prática social já referida como “fenômeno da patologização do desvio”, afirmando que a construção de um tipo idealizado de pessoa (jovem, do gênero masculino, branco, cristão, heterossexual, física e mentalmente perfeito, belo e produtivo) gera uma busca de assemelhar-se a ele e enaltecer aqueles que se encaixam nesse perfil. Ao mesmo tempo, gera uma rejeição que cresce gradativamente conforme o sujeito se diferencia desse padrão.

A interação cada vez mais escassa da sociedade com pessoas com deficiência por consequência da tentativa de recusa da diversidade faz com que se criem mitos e estereótipos a respeito desses indivíduos. O primeiro se caracteriza pela redução do sujeito à sua deficiência, generalizações indevidas, culpabilização da vítima, receio de contágio pelo toque, entre outros. O segundo, em geral, se apresenta em três tipos: o da visão da pessoa com deficiência como herói (que supera todos os obstáculos), como vítima (digna de pena) ou como vilão (merecedor das limitações que possui).

Para que essas crenças irreais sejam desmistificadas, é preciso que se trabalhe o preconceito da sociedade a respeito de pessoas com deficiência. Como o preconceito é fruto de informações tendenciosas ou desconhecimento que acarreta em atitudes negativas, é imprescindível que haja ampla intervenção para sensibilizar a empatia e a instrumentalização de habilidades sociais específicas para interação respeitosa e humanizada com esse público.

O TREINAMENTO DE ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A partir da discussão apresentada, entendemos que o treinamento dos oficiais administrativos de um hospital público, funcionários que são a “porta de entrada” dos usuários no hospital (portaria, recepção, acolhimento e ambulatórios), para um melhor atendimento às pessoas com deficiência, é uma ação extremamente importante e significativa para a concretização de uma sociedade cada vez mais inclusiva, além de colaborar no movimento de humanização pelo qual passa o atual cenário da saúde no Brasil, depois da publicação da Política Nacional de Humanização, em 2004.

E ainda, por ter sido uma demanda apresentada e solicitada pelos próprios funcionários, oferecer o treinamento foi uma forma de reconhecimento por parte do hospital, que ouviu as sugestões e colocou em prática a ideia de dar voz ao funcionário quando este sugere algo que irá colaborar para a melhoria do cumprimento de suas funções. Isso porque o tema do treinamento está diretamente ligado a uma das funções de seu cargo: atender o público de forma humanizada.

O objetivo geral deste projeto foi instrumentalizar os funcionários do hospital para atender as pessoas com deficiência de forma inclusiva e humanizada. Além disso, os objetivos específicos foram: realizar treinamentos de atendimento às pessoas com deficiência, sensibilizar os participantes sobre a importância de um atendimento específico e disponibilizar informações técnicas necessárias para o manejo ideal do atendimento a pessoas com os principais tipos de deficiência (visual, auditiva, física, intelectual, múltipla, surdocegueira e mobilidade reduzida).

A necessidade do treinamento surgiu em um curso ministrado por uma instituição privada de ensino com o tema “Curso de Atendimento ao Cliente”, no qual foi citada muito superficialmente a questão de atendimento às pessoas com deficiência. Na avaliação do curso, os funcionários manifestaram interesse por receber um treinamento específico para atendimento às pessoas com deficiência, porque relataram sentir muita dificuldade de atender uma pessoa com deficiência, por não saber qual é a melhor maneira de fazê-lo. Além disso, relatam também que quando precisam atender uma pessoa com deficiência, por não sentirem muita confiança sobre como atender, sempre passam o cliente para outra pessoa, pois é mais fácil “jogar o ‘problema’ para o colega”.

Os treinamentos foram marcados para acontecer nos dias 19 e 20 de outubro de 2016, em três horários diferentes (10h, 14h e 19h30) para que todo o público-alvo fosse contemplado. Por conta de o hospital ser uma instituição que funciona 24 horas, os funcionários trabalham por escalas e, por isso, os treinamentos precisam ser ministrados nos três períodos (manhã, tarde e noite) e em dias par e ímpar. Porém, foram realizados apenas quatro treinamentos ao todo, em dois períodos (manhã e tarde) durante dois dias.

O convite foi feito para todos os oficiais administrativos e aos demais funcionários que trabalham com atendimento ao público (recepção de visitas, portaria, acolhimento e ambulatórios), através de encaminhamento de comunicado às gerências e supervisões para dimensionamento das equipes. Inicialmente, 42 funcionários se inscreveram por *e-mail*, porém, conseguimos atingir 78 funcionários. Os treinamentos dos períodos noturnos não aconteceram, pois só haviam se inscrito dois funcionários por dia, que acabaram participando dos treinamentos nos períodos da tarde.

Os materiais foram elaborados pelas estagiárias de psicologia sob a orientação da supervisora de campo. O treinamento foi planejado sendo a maior parte de apresentação expositiva feita com *slides*, contendo uma vídeo-aula sobre “cumprimentos” em Libras. Planejou-se também oferecer espaços para diálogo, esclarecimentos de dúvidas, compartilhamento de experiências e etc.

Pelo motivo da demanda por este treinamento ter emergido da ansiedade dos funcionários diante da relação com pessoas com deficiência, por não saberem qual é a melhor forma de atendê-los, iniciamos o treinamento realizando uma técnica de grupo chamada “A missão”. Consiste em apresentar uma caixa fechada e dizer “aqui dentro temos uma missão que precisa ser feita, alguém do grupo se habilita mesmo sem saber o que é?”. Quando a pessoa que se habilitou abre a caixa, encontra um bombom e sua missão é comer o chocolate. Utilizamos essa técnica com o objetivo de fazer com que os participantes refletissem sobre as perdas que possam vir a ter pelo medo do desconhecido e pela falta de informação.

Dando continuidade ao treinamento, fizemos uma reflexão sobre o direito de todos à igualdade, dignidade e respeito. Em seguida, abordamos os temas: a) termos corretos para se referir a cada tipo de deficiência; b) história dos termos para se referir às pessoas com deficiência, para justificar porque já mudou tantas vezes a nomenclatura; c) mitos e verdade em relação às deficiências; d) informações gerais para atendimento desse público, independente da deficiência; e) tipos de deficiência (visual, física, auditiva, intelectual, múltipla, surdocegueira, e mobilidade reduzida) e orientações de atendimento específico para cada uma delas; f) por fim, abarcamos a questão da acessibilidade, do atendimento prioritário e dos símbolos internacionais que representam cada deficiência. Inicialmente, o único vídeo que apresentaríamos nos treinamentos seria uma aula dos principais cumprimentos em Libras.

Foi feita uma cartilha impressa com orientações, contendo grande parte das informações que compuseram o nosso treinamento, para que eles pudessem ter um material de apoio para consultar quando necessário e buscar auxílio para as situações que eles podem enfrentar no dia a dia do trabalho.

Todos os treinamentos foram ministrados por duas estagiárias e pela supervisora de campo. No primeiro treinamento, participaram 20 pessoas, no segundo 14, no terceiro 18 e no quarto 26. Ao final de todos os treinamentos, os funcionários foram convidados a preencher a avaliação do treinamento de forma anônima para que pudéssemos ter um *feedback* de cada grupo. A avaliação consistia em quatro itens para o funcionário avaliar em “ótimo”, “bom”, “ruim” ou “péssimo” e um espaço livre para escrever críticas, sugestões e elogios.

Na primeira turma (dia 19 de outubro de 2016, às 10h), participaram 20 funcionários e 40% das pessoas fizeram algum comentário: “*Usar mais vídeos mostrando a realidade (prática).*”; “*Gostei muito, gostaria que tivesse com mais temas.*”; “*Muito bom, precisamos sempre ter palestras desta maneira, assim, aprendemos da forma correta.*”; “*Tudo ótimo.*”; “*Que matérias como essa tenham continuação para o engrandecimento do funcionário.*”; “*Tenho a certeza que é para melhor. Cada dia aprendemos um pouco. Muitas vezes nós não sabemos como se comportar diante de situações. Foi ótimo. Muitas vezes não sabemos lidar com a situação. Recebemos orientações. Achei bom.*”; “*Gostei muito ter participado dessa palestra, pois nos ajuda a lidar com mais eficiência e sensibilidade com as deficiências em geral.*” e “*Todo o conteúdo foi excelente.*”.

Da segunda turma (dia 19 de outubro de 2016, às 14h), participaram 14 funcionários e 71,42% das pessoas fizeram algum comentário: *“Foi muito bacana essa palestra. Foram esclarecidas várias dúvidas.”*; *“Felizmente não tenho nada a acrescentar, porque foi uma palestra completa, educativa e não deixou nada a desejar.”*; *“Muito produtivo e que a teoria se torne prática para todos os funcionários do hospital”*; *“Eu gostei muito”*; *“Muito didático. Parabéns.”*; *“Muito interessante, pois tirou várias dúvidas no atendimento, esclarecendo sempre.”*; *“O hospital poderia providenciar um curso rápido de Libras para os porteiros.”*; *“Por serem estagiárias, estão de parabéns. Com o tempo vão ficar ótimas.”*; *“Foi ótimo, adorei. Deveria ter esses cursos mais vezes.”* e *“O hospital deve oferecer cursos abordando os temas para pessoas com deficiência, como o de Libras.”*

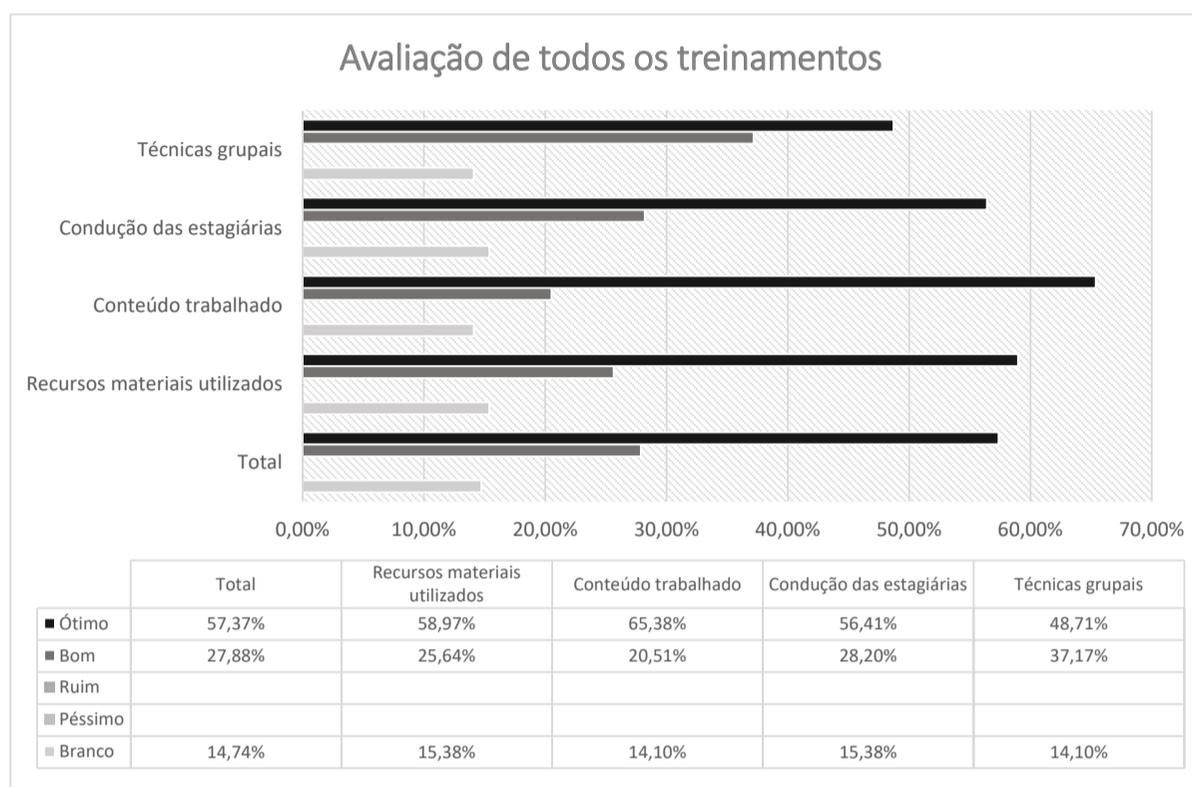
Da terceira turma (dia 20 de outubro de 2016, às 10h), participaram 18 funcionários e 38,88% das pessoas fizeram algum comentário: *“Devem incluir mais palestras para os funcionários”*; *“Sempre é bom estarmos aprendendo”*; *“Parabéns meninas!”*; *“Este treinamento devia ser rotina, devido à importância do mesmo”*; *“Muito bom, de ótimo proveito”*; *“Uma boa palestra. Gostei. Espero que tenha mais”* e *“Gostei, foi uma boa apresentação”*.

Da quarta turma (dia 20 de outubro de 2016, às 14h), participaram 26 funcionários, porém, devido à quantidade insuficiente de fichas de avaliação, essas só foram entregues a 16 funcionários e apenas uma pessoa comentou: *“Gostaríamos que houvesse sempre cursos uma vez por ano”*.

A partir do comentário *“Usar mais vídeos mostrando a realidade (prática)”*, que apareceu no primeiro treinamento, pesquisamos vídeos que fossem didáticos e que mostrassem em imagens o que nós abordamos sobre cada deficiência. Encontramos uma série de vídeos de curta duração (50 segundos) que resumiam perfeitamente o que queríamos passar no treinamento. São vídeos de uma série chamada *“Convivendo com as diferenças”*, produzidos pela TV Câmara e disponíveis na internet para acesso público. Portanto, já no segundo treinamento, passamos quatro vídeos dessa série, um para cada deficiência (visual, física, auditiva e intelectual).

Em relação à avaliação dos quatro itens, as respostas de todas as turmas foram computadas e os dados estão apresentadas no gráfico a seguir:

Gráfico 1. Respostas de todos os treinamentos em relação aos quatro itens da avaliação, em porcentagem



No geral, grande parte das pessoas avaliou os itens como “ótimo”. O item que foi melhor avaliado foi o “conteúdo trabalhado”. O único item avaliado com menos de 50% em “ótimo” foi “Técnicas grupais”. A grande porcentagem de “branco” se deu por conta do último encontro, no qual uma grande quantidade de pessoas participantes, infelizmente, não recebeu a avaliação, pois a quantidade de folhas de avaliação não foi suficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim de todos os treinamentos, concluímos que seria muito interessante se os funcionários recebessem capacitação específica para o uso de Libras, com profissionais especializados, além de estender o treinamento de atendimento para os demais funcionários do hospital. Entendemos que essa é uma forma muito válida e importante para promoção do atendimento humanizado, tão almejado pelo hospital e como uma ação para promoção cada vez maior da inclusão das pessoas com deficiência na sociedade.

Consideramos essa abertura que o hospital ofereceu para o treinamento e a receptividade e interesse por parte dos funcionários um grande passo em direção à humanização e inclusão. Sentimos que faltou abordar um pouco mais as leis que garantem os direitos das pessoas com deficiência. Em um possível próximo

treinamento, acrescentaríamos mais informações sobre isso, pois foi alvo de dúvidas por parte dos funcionários.

No mais, gostamos bastante de realizar os treinamentos e esperamos que mais iniciativas como essa sejam realizadas, tanto em hospitais como em qualquer outra empresa, pois esse é um assunto ainda considerado um grande tabu, rodeado de dúvidas e senso comum, levando ao preconceito. Quando abordamos cada vez mais o tema da deficiência de forma natural e tranquila, mais promovemos a inclusão social, pois nada adianta apenas construir rampas, instalar elevadores, portas mais largas, disponibilizar escritos em braile, se não soubermos lidar e respeitar as pessoas com deficiência enquanto sujeitos de direitos e de sentimentos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, L. A. Sobre crocodilos e avestruzes: falando de diferenças físicas, preconceitos e sua superação. In: AQUINO, J. G. *Diferenças e preconceitos na escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus, 1998. p. 11-30.

ARANHA, M. S. F. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. *Revista do Ministério Público do Trabalho*, v. 11, n. 21, p. 160-173, 2001.

CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C. de. Deficiência e trabalho: desafios e possibilidades à atuação da psicologia organizacional e do trabalho. In: CAMPOS, D. C. de. *Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2017.

GARCIA, R. M. C. A educação de sujeitos considerados portadores de deficiências: contribuições vygotskianas. *Ponto de Vista: revista de educação e processos inclusivos*, n. 1, p. 42-46, 1999.

NÚCLEO DE ACESSIBILIDADE DO IEAA/UFAM. *Atendimento adequado às pessoas com deficiência e restrições de mobilidade*. Agosto, 2015.

SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA; SECRETARIA NACIONAL DE PROMOÇÃO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. *Manual de orientação e apoio para atendimento às pessoas com deficiência*.

SOBRE OS AUTORES

* Graduada no Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Professor Doutor e Supervisor de Estágio 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”.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): PROPOSTA DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA OTIMIZAR O DESEMPENHO DO SETOR DE PREVENÇÃO E PERDAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA

Victor de Freitas De Marco*
Beatriz Costa e Silva Péra**
Edward Goulart Junior***

INTRODUÇÃO

O contexto de 2015 e de 2016 despontou como um biênio de diversas transformações e crises políticas e econômicas, fato que repercutiu no meio organizacional, resultando em cortes de vagas, demissões em massa, políticas de contenção de despesas, dentre outras medidas. Diversas estratégias foram e estão sendo utilizadas para cortar gastos de maneira que as organizações possam continuar em atividade competitiva frente à crise econômica que se apresenta.

Segundo Souza (2016, p. 72),

Diante da instabilidade econômica nos últimos tempos e em meio às grandes pressões competitivas, as empresas precisam de um autogerenciamento e medidas estratégicas para conseguir se manter no mercado, o sistema de prevenção de perdas vem com o objetivo de reduzir perdas e quebras, contribuindo para um aumento na margem de lucro da empresa, sendo assim, a mesma passa a ter um ganho maior de competitividade.

Um dos pensamentos mais comuns quando se considera a recuperação financeira de uma organização é o aumento das vendas, porém tem-se observado que as organizações estão dando mais atenção à otimização de processos produtivos e à prevenção de perdas. O setor supermercadista, que será analisado neste capítulo, demonstrou um crescente investimento no departamento de prevenção de perdas, por ser este um seguimento da economia com potenciais possibilidades de perda tanto de produtos fabricados nos próprios supermercados, quanto daqueles oferecidos por indústrias.

Essa atenção deve-se, principalmente, aos números alarmantes de perdas do seguimento que vêm sendo contabilizados. Segundo pesquisa da Associação

Brasileira de Supermercados (ABRAS), realizada em 2011, entre os anos de 2005 e 2010, o índice médio de perdas no setor supermercadista foi de 2,33%, superando o lucro líquido médio de 2,12%. A pesquisa mais atual da ABRAS (2016) demonstra que o índice vem caindo, porém ainda se apresenta muito alto, sendo que, em 2015, o índice de perdas foi de 2,26%.

Conhecendo estes números, os supermercados passaram a reagir a fim de minimizar as perdas em seus estabelecimentos. Essas reações podem ser vistas por meio da criação e ampliação de departamentos de prevenção de perdas. Segundo pesquisa da ABRAS (2013), em 2012, dentre as 2.854 lojas de supermercados entrevistadas, apenas 28% possuíam um departamento de prevenção de perdas. Já a pesquisa realizada pela mesma Associação, em 2016, demonstrou que, no ano de 2015, das 4.346 lojas entrevistadas, 65,94% apresentam um departamento de prevenção de perdas.

A conceituação de perdas varia muito de autor para autor. Segundo Merlo, Ceribeli e Prado (2011, p. 41), perdas são: “itens que são adquiridos pelos supermercados, mas que não completam o ciclo de venda, ou seja, não são repassados para os consumidores finais”. Há outras definições que acabam por focar em tipos específicos de perdas, porém, será mantida essa definição exatamente por causa de sua abrangência, a qual nos auxiliará a pensar o assunto de maneira mais ampla.

Além do conceito de perdas, vale também ressaltar o conceito de quebra, uma vez que esta representa a maior porcentagem dentre as perdas no setor supermercadista. Segundo Silva e Pires (2016, p. 6), “as quebras são mercadorias identificadas que por ação de terceiros ou má gestão de produtos acabam sofrendo avaria”. Normalmente, as quebras estão relacionadas à má administração do produto quando, por exemplo, o estoque ou transporte são feitos de maneira indevida, danificando os produtos e impossibilitando sua exposição na área de vendas. A depender do motivo que ocasionou a avaria do produto, deve-se investigar se foi causado por má administração dos próprios funcionários ou dos fornecedores.

Levando em consideração o atual contexto, brevemente descrito acima, qual é a vantagem de se investir nas perdas e não no aumento direto de vendas? Segundo apostila de prevenção de perdas no varejo do Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas do estado de São Paulo (SEBRAESP, p. 3) “o maior atrativo em prevenção de perdas é que, a cada real economizado, aumenta-se um real no lucro, diretamente. A prática demonstra que é mais rápido, fácil e barato prevenir perdas, a aumentar vendas”.

Pensando nisso, o projeto aqui retratado visou apresentar uma medida que possa minimizar as perdas de uma rede supermercadista, com lojas na cidade de Bauru (SP) e região. Ainda segundo pesquisa da ABRAS (2015), dentre as atividades adotadas pelo setor supermercadista na prevenção de perdas, a mais utilizada pelas lojas é o treinamento em prevenção de perdas para os funcionários, utilizada por 52,1% dos supermercados entrevistados.

Sendo assim, tendo como base a tendência dentro do setor, juntamente com a habilidade do psicólogo organizacional e do trabalho em processos de ensino-

aprendizagem dentro das organizações, adotou-se o treinamento como a medida mais adequada a ser implantada no supermercado onde o estágio se realizou.

Analisando o conceito de perdas descrito acima, vê-se que elas podem ocorrer por diversos motivos. Pensando de maneira macro, as perdas em uma loja de supermercado podem ocorrer por mau atendimento, má disposição dos produtos nas gôndolas, condições inseguras de transporte e acondicionamento de produtos, má qualidade dos produtos ofertados, dentre outros exemplos que acabam aparecendo muito pouco na literatura, que privilegia as quebras e os furtos na contabilização de perdas.

Grande parte do treinamento planejado está baseada na abrangência que se pode ter do conceito de perdas em um supermercado, sensibilizando e incentivando um pensamento estratégico para minimização dessas perdas dentro do supermercado, investindo nos próprios funcionários para iniciar essas transformações na área de perdas.

BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ONDE O ESTÁGIO SE REALIZOU

O estágio aqui descrito foi realizado em uma pequena rede de supermercados, com lojas na cidade de Bauru e na região do interior do estado de São Paulo. Essa rede iniciou suas atividades em Bauru no ano de 1986 com apenas uma loja e, entre os anos de 2003 e 2011, abriu mais duas unidades na mesma cidade. No ano de 2014, a rede abriu o primeiro supermercado fora da cidade de origem, localizado na cidade de Jaú (SP), totalizando, atualmente, quatro lojas.

As lojas caracterizam-se como supermercados de bairro, uma delas com atendimento de um público de classe econômica mais baixa e as outras três direcionadas à classe média. Apresenta como quadro ideal 430 funcionários, porém, devido a uma recente redução do quadro, têm atuado com 381 funcionários assim distribuídos: 49 na loja 1, 145 na loja 2, 69 na loja 3 e 118 na loja 4.

Os estagiários ficavam predominantemente na loja 3, uma vez que é lá onde fica a sede do departamento de gestão de pessoas. Porém, sempre que necessário, faziam visitas às outras lojas, para se ter uma visão cada vez mais sistêmica da empresa e para realizar os projetos de maneira geral e não apenas direcionados para uma loja da rede.

No ano de 2016, a rede vem passando por algumas dificuldades econômicas, originada pelo momento recessivo da economia do país, que ocasionou, dentre outras medidas, uma redução do quadro de funcionários e outros diversos cortes de gastos. Situação essa que propiciou espaço para medidas criativas que visavam o aumento do faturamento utilizando-se de baixo custo. O projeto aqui apresentado busca aplicar esforços para minimizar os impactos negativos do momento econômico ruim que os negócios, em geral, enfrentam, e também ajudar os negócios específicos, originados do seguimento supermercadista, especificamente, da organização em questão.

JUSTIFICATIVA DO PROJETO

O projeto surgiu como uma demanda da organização, que vislumbrou a necessidade de otimizar e ampliar o setor de prevenção de perdas. Esse setor não possuía uma função muito bem definida no supermercado, sendo necessário atuar com mais eficácia. Assim sendo, essa demanda foi atribuída aos estagiários que prontamente se incumbiram de elaborar um projeto nessa direção.

Visto que a demanda veio do setor de gestão de pessoas, foi feita uma entrevista com os funcionários que atuam no setor de perdas do supermercado para identificar qual a visão deles a respeito das atividades que devem ser exercidas por esse setor. Após as entrevistas, foram confirmadas especulações presentes e pôde-se ter uma visão mais precisa das defasagens que o setor vem apresentando. Defasagens essas que foram manifestadas e identificadas quando na realização das descrições de análise dos cargos com os funcionários do Departamento de Prevenção e Perdas (DPP) do supermercado, na qual os profissionais expressaram que o setor era bastante desvalorizado e, muitas vezes, tinham suas decisões e opiniões desconsideradas.

Para isso, foram fornecidas aos estagiários diversas apostilas da Abras e da Associação Paulista de Supermercados (APAS) que apresentam os conceitos e orientações sobre a atuação do setor de prevenção de perdas em um supermercado. Além disso, pesquisou-se artigos científicos e “cases” de grandes empresas que apresentam medidas em prevenção de perdas, visando ampliar os conhecimentos preliminares que os estagiários tinham sobre a atuação de um setor atuante em prevenção e perdas em lojas de supermercados.

Durante as leituras oriundas da pesquisa bibliográfica realizada, os estagiários perceberam o quão estratégico o setor de prevenção e perdas poderia ser dentro da organização desse segmento, uma vez que as perdas ocorrem em todos os setores dos supermercados. Os profissionais atuantes em setores de DPP deveriam ser aqueles com uma visão sistêmica das lojas e assim proporem diversas medidas preventivas em todos os ambientes do supermercado.

Ao identificar essa posição estratégica do setor de prevenção e perdas, foi necessário conhecer não apenas o que a literatura diz a respeito da função, mas também como a função é exercida dentro do supermercado e assim poder desenhar uma nova maneira de atuação. Foi necessário fazer uma junção entre o que já é aplicado e o que a literatura e as tendências da área vêm desenvolvendo, designando um setor de DPP personalizado e eficiente no contexto das lojas.

OBJETIVO GERAL

Desenvolver novas estratégias de atuação para o setor de prevenção e perdas, garantindo as especificidades de cada loja e capacitar os funcionários desse setor para atuar a partir dessas novas estratégias, buscando melhor eficácia nessa atuação e nos resultados do setor.

Objetivos específicos

- Esclarecer, informar e treinar os funcionários a respeito da função que irão exercer e do papel do DPP dentro da empresa;
- Capacitar os líderes para aplicar o treinamento nas 4 lojas da rede;
- Ouvir as principais dificuldades e expectativas dos funcionários;
- Reduzir o desamparo dos trabalhadores frente ao desconhecimento de como agir;
- Aumentar a valorização do setor;
- Contribuir para a otimização do recrutamento e seleção na contratação de novos funcionários para atuar junto ao DPP;
- Aumentar o faturamento das lojas;
- Reduzir descartes desnecessários.

METODOLOGIA

Antes da elaboração do projeto de treinamento, foi preciso sensibilizar as lideranças do setor de gestão de pessoas para que pudessem também visualizar a posição estratégica que o DPP poderia ter dentro das lojas. Para essa sensibilização, foi feita uma sistematização do que foi lido nas apostilas, nos artigos e em “cases” de outras empresas. Essa sistematização foi apresentada também ao líder do DPP da loja 3, o qual deu seu parecer, concordando com o apresentado e sugerindo algumas modificações.

Mesmo antes do treinamento e logo após a apresentação dos conteúdos, essa liderança já sugeriu uma ação no sentido de possibilitar um cálculo mais fidedigno das perdas das lojas dos supermercados. Ficou então estipulado que as funcionárias da limpeza iriam, após terminar a limpeza do piso, olhar debaixo de todas as gôndolas dos supermercados, buscando produtos que, por alguma razão, haviam caído dessas prateleiras, por motivos diversos. Com essa ação observada pelo funcionário, já se pôde identificar uma pequena fonte de perdas, contabilizá-la e prevenir para que não ocorra mais. Grosso modo, esse exemplo simples demonstra, de maneira aplicada, o tipo de pensamento que se espera dentro do setor.

Após finalizar a sistematização dos conhecimentos com o profissional da área, apresentou-se a proposta para a gerente de gestão de pessoas, deixando-a informada do direcionamento que seria dado ao projeto. Ela autorizou que se fizesse uma proposta de ação educativa em forma de treinamento, a partir dos conteúdos até então levantados e pertinentes.

Partindo então do conhecimento adquirido com as apostilas e os diálogos com os profissionais da área, iniciou-se a elaboração do programa de treinamento, definindo o que seria passado (conteúdo da atividade), qual o objetivo da atividade, qual seria a metodologia utilizada, quanto tempo seria utilizado e quais recursos seriam necessários, ou seja, iniciou-se o planejamento do programa.

Sabendo que não se teria muito tempo para retirar os funcionários de suas atividades de trabalho para participar do treinamento, uma vez que o mercado já vem funcionando com o quadro de funcionários reduzido, definiu-se um treinamento de três horas e quarenta e cinco minutos. O público-alvo seriam todos os funcionários do departamento de prevenção e perdas, o que totalizaria em torno de três por loja, e os coordenadores dos demais setores, contabilizando aproximadamente sete por loja, totalizando cerca de dez pessoas por treinamento em cada loja. No total, seriam 40 funcionários participando do programa, considerando as quatro lojas da rede.

Um fato interessante ocorreu durante o planejamento e a elaboração do treinamento, pois, uma das atividades do profissional do DPP é fazer abordagens reativas e preventivas contra furtos. A abordagem preventiva consiste em uma ação em que o profissional do DPP inibe o furto antes de ele acontecer. Por exemplo, ao identificar alguma atividade suspeita, o profissional pede ao fiscal da loja para que passe pelo corredor onde essa atividade esteja ocorrendo, para que a pessoa suspeita saiba, de maneira indireta, que está sendo observada, desistindo de concretizar o furto. Já a abordagem reativa é quando o furto já foi constatado e há a necessidade de abordar diretamente a pessoa.

A grande dificuldade nessas situações é o perigo de se efetuar uma abordagem de maneira que infrinja o direito do consumidor e ele se sinta violado moralmente, podendo gerar um processo judicial para o supermercado. Portanto, uma abordagem mal efetuada pode acarretar em maior perda para o mercado do que a atividade ilícita que a pessoa faria ou estava planejando fazer. Portanto, por mais que o furto seja uma parte pequena do montante de perdas, a abordagem para o furto é uma das ações mais delicadas de se realizar.

Assim, é necessária a padronização das abordagens, para não deixar que o funcionário do DPP aja da maneira que julgar correta, pois, caso o cliente sinta-se violentado, pode acarretar em prejuízos não só ao supermercado, como também ao próprio funcionário. Portanto, essa padronização protegeria tanto o supermercado, quanto o funcionário do DPP, que pode isentar-se da culpa caso siga os procedimentos previamente estipulados em uma conduta padrão nos casos de furtos.

Para a elaboração da abordagem, foi feita uma leitura minuciosa do direito ao consumidor e uma reunião com um policial militar para que ele esclarecesse qual o padrão de abordagem e o que é permitido ser feito em tal ação. A partir disso, foi elaborado um padrão de abordagem adequado a todas as lojas do supermercado.

Curiosamente, poucos dias antes dessa elaboração, houve uma ocorrência em uma das lojas na qual uma cliente sentiu-se invadida pelo funcionário do DPP que estava a observando e ligou para seu marido que, de forma agressiva, procurou saber quem foi a pessoa que intimidou sua mulher. Essa pessoa precisou ser contida pelo policial militar que estava no supermercado no momento do ocorrido. A mulher em questão era uma cliente que apresentava reincidência de furtos na loja e estava apresentando uma atividade suspeita. Esse exemplo demonstra como uma abordagem inadequada pode acarretar prejuízos, fazendo com que a pessoa mal intencionada fique na posição acusatória, causando uma situação desagradável e incomodando

os outros clientes. Esse acontecimento poderia ter sido evitado, caso a padronização da conduta adequada já houvesse sido passada ao funcionário, corroborando assim certa urgência na aplicação do treinamento.

O programa de treinamento foi planejado da seguinte maneira: a primeira atividade seria uma apresentação, de maneira dialogada, na qual os estagiários se apresentam, relatam o objetivo do encontro, sensibilizando os participantes para o evento, e apresentam os processos de elaboração do treinamento. Logo depois, abre-se para que os participantes possam falar sobre si. O objetivo principal dessa atividade é o de apresentação, esclarecendo os objetivos do treinamento e conhecendo os participantes com mais propriedade. Esse momento favorece a integração do grupo e a prontidão para o aprendizado.

A segunda atividade consiste em um exercício grupal a partir da divisão em subgrupos de 3 a 4 pessoas de setores diferentes, para discutirem entre si o que eles entendem por perdas e sua prevenção dentro de um supermercado e dar exemplos de como eles acreditam que existam perdas nos diversos setores da loja. O principal objetivo dessa etapa é ter contato com o que eles conhecem previamente a respeito do tema e o que eles já identificam em seus setores como sendo situações que resultam em perdas.

A terceira atividade consiste em uma exposição da teoria pesquisada sobre o trabalho de prevenção e perdas e seu significado para as organizações supermercadistas, envolvendo temas como: o conceito de perdas; a importância da mensuração; quebras, furtos e exemplos menos usuais de perdas dentro de uma organização; como evitar e prevenir as perdas; exemplos de atividades suspeitas e modos de agir, dentre outros. O objetivo desta atividade é apresentar conceitos e o que se espera de um setor que atua em prevenção de perdas em um supermercado.

A quarta atividade é uma exposição dialogada a respeito do que é uma abordagem reativa, o que é uma abordagem preventiva, quais os prós e contras de cada uma, em quais situações utilizá-las e a apresentação da abordagem padrão desenvolvida e adequada às situações do dia a dia.

Após um pequeno intervalo, a quinta atividade é também um exercício grupal, no qual os participantes de setores diferentes são requisitados novamente a reunirem-se em grupos de 3 ou 4, para refletir e expor maneiras de evitar e prevenir as perdas levantadas na primeira atividade grupal. O objetivo dessa atividade é que os funcionários possam aplicar o que foi tratado em ações práticas de seu dia a dia, incentivando-os a agir de maneira criativa para minimizar as perdas nos diversos setores. Para isso, devem basear-se cada vez menos no senso comum e apoiar-se nos conhecimentos adquiridos com a exposição teórica a respeito da função do DPP.

A sexta atividade consiste num resgate de conteúdo, quando será apresentada uma conclusão que retoma, de maneira sucinta e resumida, tudo o foi exposto no treinamento. O objetivo dessa etapa é apresentar uma sistematização para obter-se um fechamento do que foi discutido e ensinado.

A última atividade é a avaliação de reação do programa de treinamento, na qual será passado um instrumento para avaliar os pontos positivos e negativos e as

impressões que os participantes tiveram. É importante o esclarecimento de que essa etapa se configura como a inicial na intenção de otimizar os trabalhos do setor do DPP, sendo que outras deverão acontecer de forma contínua a partir do *feedback* dos funcionários com as novas ações do setor.

A Tabela 1 representa a síntese do programa de treinamento apresentada à gerente de gestão de pessoas e à diretora do mercado.

Tabela 1. Síntese do programa de treinamento proposto

ATIVIDADE	OBJETIVO	METODOLOGIA	TEMPO	RECURSOS
Apresentação	Conhecer brevemente os funcionários, expor objetivos e apresentar os estagiários.	Falar o nome e um pouco de si e apresentar o objetivo do treinamento.	15 min.	Sala e cadeiras.
Atividade grupal	Ter contato com o que eles sabem da área.	Reunir-se em grupos e discutir o que eles entendem por perdas. Dar exemplos de perdas nos vários setores.	30 min.	Sala, cadeiras, folhas e canetas.
Discussão e aula teórica baseada nas apostilas do SEBRAE e da ABRAS	Passar o conteúdo teórico que embasa a ocupação do DPP.	Aula expositiva e discussão.	40 min.	Sala, cadeiras, folha, caneta e retroprojetor (se possível).
Abordagem reativa e preventiva	Perpassar os prós e os contras advindos de abordagens a clientes Apresentar abordagem padrão.	Aula expositiva e discussão.	20 min.	Sala, cadeiras, folha, caneta e retroprojetor.
Intervalo de 15 minutos				

ATIVIDADE	OBJETIVO	METODOLOGIA	TEMPO	RECURSOS
Atividade grupal II	Após aula teórica, pedir que pensem em maneiras de evitar perdas nos setores (utilizando os exemplos da atividade I).	Reunir-se em grupos e estipular como eles poderiam prevenir faltas nos diversos setores.	30 min.	Sala, cadeiras, folha e caneta.
Fechamento e retomada	Apresentar uma breve conclusão, retomando todo o conteúdo exposto de maneira resumida.	Aula expositiva.	30 min.	Sala, cadeiras, folha, caneta e retroprojeto.
Avaliação do treinamento	Obter um <i>feedback</i> para saber a impressão deles a respeito do treinamento.	Roda de conversa.	20 min.	Sala, cadeiras, folha, caneta e instrumento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa de treinamento foi aprovado pela gerência da gestão de pessoas e pela direção do supermercado, porém, não pôde ser aplicado até o fim do ano letivo, uma vez que se abriu processo de recrutamento e seleção para completar o quadro de funcionários do setor DPP, esperando assim a complementação do quadro para que todos possam participar, ou seja, tanto os funcionários existentes como aqueles que ainda serão contratados.

No entanto, foi combinado que, mesmo após o final do ano letivo, a organização teria interesse na aplicação do treinamento logo que o quadro de funcionários estivesse completo e os estagiários seriam requisitados para voltar à empresa no final do ano e aplicar o treinamento.

O presente trabalho despontou-se como uma fase inicial de reformulação de um setor bastante estratégico dentro da organização e que estava sendo subutilizado. Tal setor aparece no contexto varejista em alta como um diferencial de central importância na competitividade entre as organizações desse segmento.

A partir da sensibilização feita com as lideranças imediatas a respeito da importância de ações efetivas e adequadas de prevenção de perdas, o treinamento acabou por atrair a atenção de uma das diretoras do grupo, a qual passou a acompanhar e auxiliar o projeto, pois também reconheceu o potencial e sua importância na minimização das perdas e maximização do faturamento da empresa.

Na medida em que ia se pensando nos temas que seriam abordados no treinamento, foram identificadas diversas outras necessidades. Algumas podem ser supridas no próprio treinamento – por exemplo, a padronização das abordagens preventivas e reativas –, outras necessitarão de mais ações, inclusive nos demais setores da organização.

No entanto, tem-se a compreensão de que as perdas nunca irão cessar completamente, e, assim sendo, sempre haverá alguma ação a ser repensada ou implementada para que se possa minimizá-las cada vez mais, fato que sempre demandará possibilidades de novos treinamentos ou ações pontuais preventivas ou corretivas. Além do que, uma vez difundida a cultura de identificar, mensurar e propor medidas para reverter as perdas e, ao mesmo tempo, capacitar e dar a autonomia necessária para que os funcionários ajam com criatividade, favorece-se o comprometimento e a satisfação deles, que se sentirão úteis, reconhecidos e com autonomia para tomada de decisões. Consequentemente, com profissionais mais preparados e satisfeitos, cada vez mais, as perdas deverão ser minimizadas, o que impactará positivamente, no desempenho da empresa.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Supermercados, *11ª Avaliação de perdas no Varejo Brasileiro Supermercados*. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/pdf/11-AvaliacaoSupermercados2011.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

Associação Brasileira de Supermercados, *13ª Avaliação de perdas no Varejo Brasileiro Supermercados*. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/pdf/pesquisaperdas2013.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

Associação Brasileira de Supermercados, *16ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro Supermercados*. Disponível em: <http://www.abras.com.br/pdf/forum_perdas_2016.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2016.

SOUZA, D. F. de; SEGANTIN, J. A.; ALVES, A. J. S.; ANDO, R. T. R.; DA SILVA, L. B. I. Controle de Perdas de Estoque em Uma Rede de Supermercados. *Revista Conbrad*, v. 1, n. 1, p. 71-96, 2016.

MERLO, E. M.; CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S. do. Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, v. 9, n. 3, p. 40-60, set./dez. 2011.

Serviço Brasileiro de apoio à micro e pequenas empresas, *Prevenção de perdas no varejo*. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/\\$File/5684.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/$File/5684.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2016.

SILVA, M. F.; DE OLIVEIRA, C. Avaliação das perdas no setor de flv de um atacarejo na cidade de São Paulo SP. *South American Development Society Journal*, v. 2, n. 4, p. 1-19. 2016.

SOBRE OS AUTORES

* Graduado no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

** Graduada no curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

*** 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”.

Letraria 

