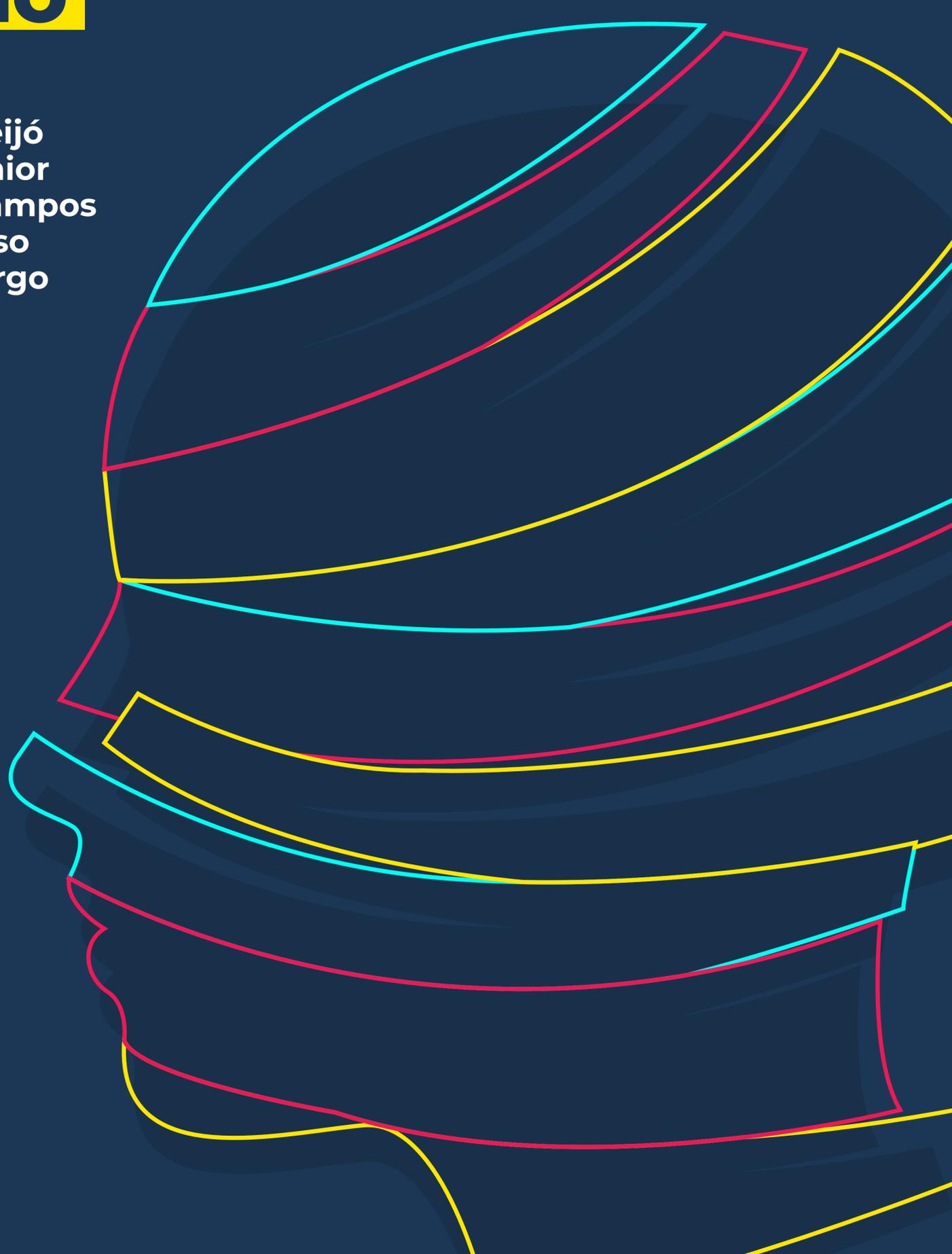


PRIMEIROS PASSOS NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO PSICÓLOGO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E DE CARREIRA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

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



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

**PRIMEIROS PASSOS NA
ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO
PSICÓLOGO EM ORIENTAÇÃO
PROFISSIONAL E DE
CARREIRA E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO
TRABALHO**

Araraquara
Letraria – 2019

PRIMEIROS PASSOS NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO
PSICÓLOGO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E DE
CARREIRA E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO
TRABALHO

PROJETO EDITORIAL

Letraria

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Letraria

CAPA

Letraria

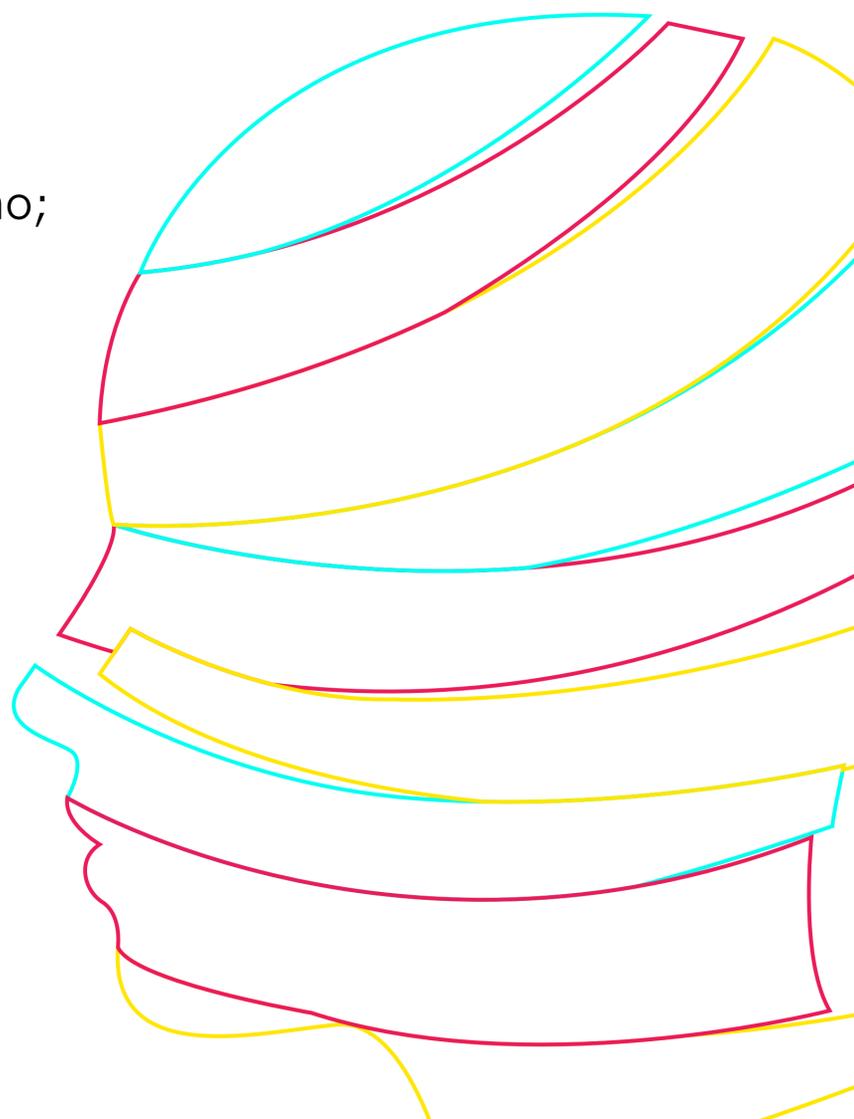
REVISÃO

Letraria

FEIJÓ, Marianne Ramos; GOULART JÚNIOR, Edward;
CAMPOS, Dinael Corrêa de; CARDOSO, Hugo Ferrari;
CAMARGO, Mário Lázaro. **Primeiros passos na atuação
profissional do psicólogo em orientação profissional e
de carreira e psicologia organizacional e do trabalho.**
Araraquara: Letraria, 2019.

ISBN: 978-85-69395-64-5

1. Psicologia organizacional e do trabalho;
2. Orientação profissional e de carreira;
3. Psicólogo.



CONSELHO EDITORIAL

Ariane Marta de Lima Silva

Mestranda pelo programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem na UNESP/Bauru

Jhenifer Prescilla Dias

Mestranda pelo programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem na UNESP/Bauru

Luciana Soares Alves de Campos

Mestranda pelo programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem na UNESP/Bauru

Rosemberg Jônatas Gomes de Sousa

Mestrando pelo programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem na UNESP/Bauru e Psicólogo pela Prefeitura Municipal de Marília – CAPS Infantojuvenil

SUMÁRIO

Prefácio	10
Prof. Dr. José Carlos Zanelli	
Desenvolvimento do autoconhecimento em Orientação Profissional: possibilidades práticas	15
José Tadeu Acuna e Marianne Ramos Feijó	
Oficina interativa sobre orientação profissional com estudantes de cursinho pré-vestibular	32
Alexandre Aguiar Victuri, Ercílio Domingos Turato Júnior e Marianne Ramos Feijó	
Orientação Profissional com um Grupo de Estudantes de Cursinho Popular	46
Felipe Baiardi Lopes, Isabella F. Longui Cabrera e Marianne Ramos Feijó	
Orientação profissional individual com estudante universitária	69
Debora Regina Sartori e Marianne Ramos Feijó	
Orientação profissional individual: do casulo à borboleta	82
Ana Carolina Marques Lima e Marianne Ramos Feijó	

A aprendizagem de comportamentos socialmente habilidosos e sua relação com a presença do estresse no contexto de uma empresa júnior	90
Liz Anne de Souza Sampaio e Silva e Edward Goulart Júnior	
Atualização da descrição e análise de cargos em um hospital no interior de são paulo	116
Camila Akie Takaki e Edward Goulart Júnior	
Programa de bem-estar no trabalho: intervenção em uma empresa multinacional de grande porte	128
Raissa Calcini e Edward Goulart Júnior	
Programa de gestão de desempenho: processo de elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para uma rede supermercadista	149
Maria Eugenia Brocco, Luana Monteiro, Maila Motta, Edward Goulart Júnior, Mário Lázaro Camargo e Dinael Corrêa de Campos	
Programa de preparação para aposentadoria: experiência em uma instituição de saúde	174
Gabriela Serafim Michelin, Liz Anne de Souza Sampaio e Silva Edward Goulart Júnior e Renata Billion Ruiz Prado	
Relato de experiência de estágio: gestão de talentos pela perspectiva de uma participante do programa de talentos	190
Ana Helena Vidal e Edward Goulart Júnior	

Um estudo sobre rotatividade de pessoal (turnover) a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar	199
Ana Letícia Turino e Edward Goulart Júnior	
Uma experiência na área de indicadores (Pessoas & Organização) voltada para o público da Europa em uma empresa do ramo químico e petroquímico	227
Bruna Barreto Passarelli e Edward Goulart Júnior	
Gestão do clima organizacional: um <i>continuum</i> processo de comunicação	241
Leonardo Dória Bento Pereira e Dinael Corrêa de Campos	
Habilidades sociais no trabalho: uma discussão sobre relações interpessoais	252
Maila Aparecida Mota Andrade, Luana Monteiro de Barros do Nascimento, Maria Eugenia Brocco Sant'Ana, Dinael Corrêa de Campos Mário Lázaro Camargo e Edward Goulart Júnior	
Valorização do papel desempenhado pelas mães no ambiente doméstico e o cuidado para com os filhos: relato de experiência sobre a palestra em comemoração ao dia das mães em prol das usuárias dos CRAS-Bauru	268
Thaís Helena Paixão e Dinael Corrêa de Campos	

Valorizando pessoas e transformando perspectivas: a importância da valorização profissional na promoção de saúde no trabalho	277
Gabriela Berenguel Belotti e Dinael Corrêa de Campos	
Grupo de prevenção à saúde universitária para estudantes do primeiro ano de psicologia de uma instituição de ensino superior pública	288
Bruno Henrique Braz dos Santos e Hugo Ferrari Cardoso	
Intervenção em orientação profissional na educação infantil: relato de experiência	304
Beatriz Barros Guimarães Araújo e Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação profissional: alunos de cursinho pré-vestibular	331
Carolina Mormanno e Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação profissional com um grupo de vestibulandas	351
Giovanna de Miranda, Thamíris Dias e Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação profissional para a terceira idade – projeto florescendo caminhos	369
Isabella Chen e Hugo Ferrari Cardoso	
Relato de uma orientação profissional com foco em adaptação de carreira	378
Giovana Rezende Vieira e Hugo Ferrari Cardoso	

A pesquisa de clima organizacional em uma empresa familiar do ramo de cuidados geriátricos	399
Helena Milaré Camargo e Mário Lázaro Camargo	
Em busca de melhor comunicação e empatia nas relações de trabalho: a qualidade de vida no trabalho em debate	418
Mariana Nishimoto Alves, Giovanna Eliza da Silva Pagliaci e Mário Lázaro Camargo	
Entrevistas de desligamento e desafios encontrados no contexto organizacional	432
Paolla Vicentin e Mário Lázaro Camargo	
Estruturação e aplicação de um treinamento sobre a inclusão de PcD – Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho	448
Luana Monteiro de Barros do Nascimento, Maila Aparecida Mota Andrade, Maria Eugenia Brocco Sant’Ana, Mário Lázaro Camargo, Dinael Corrêa de Campos e Edward Goulart Júnior	
Pesquisa de clima organizacional numa organização de grande porte do ramo varejista	483
Carolina Infante Messas e Mário Lázaro Camargo	

Programa de treinamento e desenvolvimento em prol da inclusão de trabalhadores com deficiência em uma distribuidora de grande porte do interior do estado de São Paulo	520
Tatiana Fujisaka Tanaka, Camila de Almeida Porfírio e Mário Lázaro Camargo	
Saúde mental na universidade: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho para as atividades do Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas da UNESP	556
Grasiele de Oliveira Souza, Alessandra de Andrade Lopes e Mário Lázaro Camargo	
Treinamento e desenvolvimento de liderança numa organização familiar	571
Giovanna Eliza da Silva Pagliaci, Mariana Nishimoto Alves e Mário Lázaro Camargo	
Sobre os autores e organizadores	590

Prefácio

Tenho o privilégio de acompanhar o trabalho dos docentes pesquisadores de Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional (POT/OP), do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP-Bauru), desde a década de 1990. Um trabalho incansável, realizado com admirável determinação, pelos professores pioneiros e pelos que vieram, ao longo do tempo, agregar esforços. Entre os pioneiros, os perseverantes Prof. Dr. Luiz Carlos Canêo e Profa. Dra. Maria Cristina Frollini Lunardelli; na Equipe atual: Prof. Dr. Edward Goulart Júnior, Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso, Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó, Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo e Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos. Um trabalho consciente das potencialidades desta área de conhecimento e do campo de atuação, mesmo sob a precariedade de condições para obter a produção, eles a concretizam, resistentemente, e engrandecem o ensino, a pesquisa e a extensão do Departamento de Psicologia da UNESP-Bauru e, claro, da Psicologia brasileira.

Não bastasse a precariedade das condições para o ensino, a pesquisa e a extensão, conta-se pejorativamente com estigmas, que induzem parte dos alunos a uma insensatez relativa às atividades legítimas da área. Atividades profissionais que, por motivos diversos e comprovados, muitos virão a exercer: um entre cinco dos profissionais psicólogos acabam se dedicando à Psicologia Organizacional e do Trabalho (BASTOS; GONDIM, 2010). Como todos os estigmas – a Psicologia Social bem nos ensina –, calcados na desinformação, intolerância e negações. Ou seja, desconhecimento das bases científicas e incompreensão das potencialidades preventivas, protetivas e de promoção de saúde no campo das aplicações. Muitas vezes, não se lê, ou não se analisa com atenção criteriosa, a produção séria da área. A longa sequência destas coletâneas da Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional

(POT/OP), da UNESP-Bauru, consagrada em amadurecimento, é um dos baluartes da produção séria na área.

Todavia, além das coletâneas e das demais publicações científicas relacionadas à POT/OP, ressalte-se a relevância dos Congressos de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista, dentre eles o que ocorreu entre 15 e 17 de maio neste 2019, no *campus* da UNESP-Bauru. Trata-se de um dos poucos espaços de debates e divulgação dos conhecimentos produzidos em POT/OP, tanto no âmbito da região Sudeste como em todo território nacional. Mais um incremento e comprovação de tenacidade e competência da Equipe, imperativo para atualizar os avanços e consolidar nossa identidade como profissionais psicólogos do trabalho e das organizações. Consolidar nossa identidade em oportunidades de congregação e debates dos pesquisadores da área e profissionais do campo é um dos mais relevantes aspectos, desde muitos anos, também discutido nos estudos que recupero a seguir, sucintamente.

A partir da pesquisa que realizei na transição das décadas de 1980-1990 (ZANELLI, 1992), revisada, atualizada e mais amplamente divulgada dez anos depois (ZANELLI, 2002), observo as transformações no mundo do trabalho comparando as conclusões obtidas à época com pesquisas recentes, como a de Gusso, Alvarenga, Nunes, Nunes, De Luca e Oliveira (2019). Grande parte daquelas conclusões parece obstinar em vários aspectos, três décadas depois: o psicólogo brasileiro tenta ampliar o número de atividades que executa nas organizações de trabalho, mas ainda tem muito que fazer, embora não esteja preparado satisfatoriamente nem para o pouco que executa e, no geral, desconheça grande parte das possibilidades de atuação. Portanto, não surpreende que, no sentido potencial, suas práticas ainda são pouco conhecidas na sociedade, entre os profissionais de outras áreas e, sem dúvida, dentro da própria Psicologia, o que lhe prejudica conexões internucleares e interprofissionais. Além disso, tem dificuldades de utilizar bases explicativas para compreender as conexões entre âmbitos sistemicamente ligados à subjetividade

individual e de avaliar os resultados das próprias atividades ou intervenções, quando as realiza, nas organizações de trabalho.

Na POT/OP da UNESP-Bauru são coordenados estudos e qualificadas intervenções. Esse é um dos motivos pelo quais tenho grande honra em prefaciar esta 21^a coletânea de relatos de práticas de estágio.

Esta coletânea oferece dez relatos de Orientação Profissional, perpassando possibilidades práticas, em oficinas interativas, em grupos e em intervenções individuais, no ensino pré-vestibular, na educação infantil e da terceira idade, com ênfases no autoconhecimento e adaptação, entre outras. Acrescentam-se 21 relatos de Psicologia Organizacional e do Trabalho, com riqueza de aplicações, por meio da análise de clima organizacional, qualidade de vida, prevenção à saúde, habilidades sociais no trabalho, valorização profissional, preparação para aposentadoria, gestão de talentos, descrição e análise de cargos, entrevistas de desligamento, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e outras atividades. Tudo isso, junto a populações diversificadas, em variados ramos de prestação de serviços ou de produção de bens, em organizações não governamentais, públicas e privadas, de grande, médio e pequeno porte.

Atente-se para a pluralidade de fenômenos, recursos e âmbitos de intervenções, tão necessária à formação dos profissionais psicólogos. Dominar competências para as atividades tradicionais e as potenciais, ampliando o escopo ou abrangência do campo de atuação, como evidenciamos há décadas – e tais evidências têm sido reiteradas – é indispensável para a consecução do papel social da Psicologia. No Brasil, as pequenas e médias organizações – aquelas que possuem até 50 trabalhadores – somam 98,2% (IBGE, 2017); uma quantidade por demais expressiva, que nos obriga a dar atenção a esse gigantesco contingente. Em síntese: “a preocupação com as organizações (produtividade, qualidade e competitividade), com a

gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida) de uma forma integrada, como fenômenos articulados em uma complexa rede de multideterminações recíprocas, é o que define o campo no momento presente” (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 560).

Afortunadamente, mais um livro da Equipe, e mais uma vez, distanciado dos lugares comuns, lugares reproduzidos em análises apologéticas e em vieses tantas vezes repetidos. Mais um livro para o debate responsável sobre os aspectos multifacetados da produtividade e da saúde psicossocial em nossa realidade de trabalho e suas implicações para o ensino de Psicologia.

Aos docentes pesquisadores da Equipe atual e aos pioneiros, reverência e profunda consideração. Agradeço por todas as oportunidades de diálogo que tivemos ao longo destas gratificantes décadas de interação.

Aos estagiários coautores desta edição e, extensivamente, a todos os discentes que cooperaram nas edições dos últimos 20 anos, em todas as publicações destas coletâneas, reconhecimento por terem feito parte desta construção que, certamente, prosseguirá sustentada em seus alicerces firmes.

Ao leitor desta obra, ponderando o que escrevi neste Prefácio, resta-me apenas dizer: parabéns por tê-la ao seu alcance! Aproveite a leitura!

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Universidade Federal de Santa Catarina
Instituto Zanelli - Saúde e Produtividade

Referências

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GUSSO, H. L.; ALVARENGA, A. S.; NUNES, P. P.; NUNES, M. F. O.; DE LUCA, G. G.; OLIVEIRA, M. Z. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Sul do Brasil: características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 3, p. 644-652, 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Demografia das Empresas: 2015*. Rio de Janeiro: IBGE. 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2019.

ZANELLI, J. C. *Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais*. 2012. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1992.

ZANELLI, J. C. *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 549-582.

Desenvolvimento do autoconhecimento em Orientação Profissional: possibilidades práticas



José Tadeu Acuna
Marianne Ramos Feijó



1. Introdução

Processos de Orientação Profissional (OP) objetivam auxiliar e orientar as pessoas a elaborarem seus projetos de vida, os quais também abrangem a escolha de uma profissão. Trata-se de uma prática embasada em métodos que visam investigar os interesses, as características pessoais, as dificuldades e habilidades do orientando, a fim de gerar dados que possam ser trabalhados em atendimentos coletivos ou individuais, colaborando com a criação de estratégias e ações a serem seguidas pelos participantes, de forma que consigam alcançar suas metas e sonhos. Nesse sentido, também é uma prática de empoderamento e desenvolvimento de capacidades individuais (BOCK, 2014).

A OP pode ser realizada em qualquer faixa do ciclo vital. Pasqualini, Garbulho e Schut (2004) defendem que é de suma importância crianças cursantes do Ensino Fundamental terem a oportunidade de participar deste tipo de orientação, pois estimula o pensamento sobre si mesma e a sociedade, instigando a busca de novos conhecimentos. Com adultos, é possível repensar a trajetória da carreira e delimitar novos rumos que visem a satisfação pessoal (CARDOSO *et al.*, 2017; CAMARGO *et al.*, 2018). Na terceira idade, a OP pode estimular os idosos a viverem de maneira ativa e saudável, a partir da construção de um roteiro ocupacional (CARDOSO *et al.*, 2017; CAMARGO *et al.*, 2018). Em relação ao período que antecede a fase adulta e posterior à infância, a adolescência, as intervenções em OP ganham destaque, justamente pelas condições em que os jovens estão inseridos (BARDAGI; SANTOS; LUNA, 2014).

Nesta etapa do ciclo vital, ocorre uma série de transformações no corpo, nas relações sociais e na visão de si mesmo, já que é um período permeado por instabilidade hormonal e por rápida transformação da estrutura corpórea e mudanças de humor. Acerca das mudanças psicossociais, o adolescente é convocado

a desempenhar papéis sociais difusos, pois não é considerado criança nem adulto, mas sofre com pressões dos demais grupos sociais para assumir responsabilidades anteriormente não vividas. Atrelada a estas questões, a busca pela definição de uma identidade coesa a partir de suas relações pode gerar sofrimentos psicológicos inimagináveis.

Na cultura ocidental, um dos momentos cruciais e geradores de conflitos emocionais é a saída do ensino médio, frequentemente associada à pressão para realização de certas escolhas, tais como, a entrada no mercado de trabalho, a continuação dos estudos em cursos pré-vestibulares, técnicos ou superiores. Os projetos profissionais na juventude e a inserção no mercado de trabalho são permeados por inúmeros receios e dúvidas vividas pelos indivíduos que estão passando por este processo. Bohoslavsky (1982) explica que quem escolhe o curso superior não está escolhendo somente uma carreira. Está escolhendo “com o que” trabalhar, está definindo “para que” fazê-lo, está pensando num sentido para a sua vida, está escolhendo um “como”, delimitando um “quando” e “onde”, isto é, está escolhendo inserir-se numa área específica da realidade.

Processos de OP podem contribuir com a diminuição da tensão que surge neste período vivenciado pelo adolescente, na medida em que procuram atender demandas relacionadas a dúvidas, angústias, desejos e os obstáculos, individuais, relacionais e contextuais, que enfrentam na construção de caminhos de vida que perpassam a escolha ocupacional. Neste sentido, são refletidos junto aos orientandos os determinantes da escolha, que podem ser internos, como elementos correlacionados ao autoconhecimento e autoconceito, e os externos que fazem alusão ao funcionamento da sociedade, das relações de trabalho, das condições educacionais (ACUNA; DONEGÁ; FEIJÓ, 2014).

Um contexto em que são investigados os determinantes internos das escolhas pode auxiliar os orientandos a expandir seus conhecimentos

e capacidade crítica em relação a si mesmo e sobre o que o cerca, pois entende-se que qualquer indivíduo se constitui por meio de suas relações – logo, pode acarretar transformações individuais e sociais, que implicam mudanças na relação do participante com sua rede social, pessoal, geralmente composta por familiares, amigos, vizinhos, colegas de estudo e de trabalho (FEIJÓ, 2006; SLUZKI, 1997; CAMPOS *et al.*, 2014).

Noriega *et al.* (2002, p. 38) definem autoconceito como “a percepção de nós mesmos, em condições específicas, incluindo atitudes, sentimentos e o conhecimento acerca de nossas capacidades, habilidades, aparências e aceitabilidade social. Por sua vez, o autoconhecimento é compreendido pela capacidade do indivíduo de reconhecer e identificar quais são seus aspectos pessoais que influenciam suas escolhas, atitudes, sentimentos e emoções. Portanto, reflexões sobre autoconceito e autoconhecimento são importantes no processo de OP, pois também são considerados como determinantes das escolhas (LEVENFUS; SOARES, 2009; ACUNA; DONEGÁ; FEIJÓ, 2014).

Santos (2005) e Camargo *et al.* (2018) afirmam que é imprescindível o desenvolvimento do autoconhecimento para a realização da escolha profissional. Quando alguém decide o que fazer, não toma esta atitude à revelia, mas sim, correlacionando fatores internos, como gostos, interesses e valores com as características e qualidades das profissões. Levenfus e Soares (2009) esclarecem que a escolha pode ser impelida por desejos elaborados em um passado, que muitas das vezes não é consciente pelos indivíduos, mas tem suas raízes nos primeiros anos do desenvolvimento psicosssexual, sendo assim, a OP pode contribuir com a tomada de consciência destes fatores que influenciam suas escolhas.

Bock (2014) defende que desenvolver processos que estimulem o autoconhecimento permite ao orientando retomar sua trajetória de vida e compreender a formação de sua identidade, que abrange

seus valores, ideais, capacidades e volições. O autor supracitado ainda afirma que a formação identitária ganha destaque na juventude, justamente por conta de ele buscar um espaço próprio nos grupos sociais a que pertence. Desta forma, a OP poderá auxiliá-lo a reconhecer suas motivações e aliá-las a uma escolha profissional assertiva, que mais se adéque ao seu perfil e satisfaça suas necessidades psicossociais.

De acordo com o exposto, consideramos imprescindível desenvolver atividades que estimulem o autoconhecimento dos participantes da OP. Para tanto, objetivamos, com o presente capítulo, descrever técnicas que possam ser utilizadas em tal processo, que favoreçam a tomada de consciência dos determinantes internos da escolha.

2. Método

Tal como previsto pelo seu objetivo, este trabalho se caracteriza como a descrição de uma metodologia em Orientação Profissional de base sistêmica (GRANDESSO, 2000; VASCONCELLOS, 2010; FEIJÓ, 2017) e de técnicas que favoreçam o desenvolvimento do autoconhecimento por parte dos orientandos. É oportuno mencionar que o relato elaborado privilegia intervenções de caráter grupal, com jovens na faixa etária de 14 a 17 anos, interessados na reflexão sobre escolhas relacionadas à entrada no mercado de trabalho, na universidade, em curso técnico ou na continuidade dos estudos por meio do curso preparatório para o vestibular. Desta forma, os locais das orientações podem variar, desde que comportem grupos de até 30 pessoas, pois consideramos que um número maior que este possa comprometer a participação de todos, dentro de um tempo estimado de 2 horas.

Os encontros acontecem uma vez por semana ao longo de um semestre, cuja estrutura segue a seguinte ordem: atividades de

fortalecimento de vínculos e coesão grupal, realizadas por meio de dinâmicas de grupo ou debates fomentados por questionamentos reflexivos (GRANDESSO, 2009); trabalho com a temática do dia, o qual também acontece por meio de discussões e dinâmicas; momento de conclusão, em que são retomados os principais tópicos abordados, além da realização da avaliação do encontro.

De forma sucinta e geral, nos valem de recursos como lápis de cor, cartolina, revistas para recorte e colagem, audiovisuais, poemas. Também podem ser utilizados recursos de levantamento de interesses profissionais, e outros que favoreçam a ampliação dos critérios de escolha (interesses, sonhos, gostos, habilidades, expectativa de renda e de local de trabalho, dentre outros).

3. Aporte teórico

O pensamento sistêmico-complexo, quando utilizado como base teórica para compreensão de fenômenos humanos e sociais, demanda um olhar para relações, contextos e processos, que, interligados, resultam em influências recíprocas. Compreende-se a pessoa como uma parte e ao mesmo tempo um todo, inserido em um grande sistema, composto por inúmeras dimensões que são interdependentes e interagem constantemente entre si, resultando em mudanças e constâncias deste próprio sistema (GRANDESSO, 2000; VASCONCELOS, 2010). De acordo com tal visão, o autoconhecimento e a reflexão sobre as relações (familiares e macrossociais), tanto quanto sobre os contextos de vida (históricos, econômicos, políticos) pode fortalecer a pessoa que escolhe, na medida em que amplia o seu olhar para a forma que deseja participar do que está no seu entorno, do que a afeta e do que é por ela influenciado, inclusive suas escolhas de desenvolvimento e profissionais.

As teorias sistêmicas começaram a ser estudadas e citadas no Brasil na década de 70. Estudos de diversos campos teóricos foram utilizados para a apresentação do pensamento sistêmico, inclusive a física e a compreensão de componentes em constante inter-relação, influenciando a vida como um todo (família, sociedade, trabalho, meio ambiente), direta ou indiretamente, desde a menor partícula até o universo (CAPRA, 1982). A revisão da física clássica e a chamada nova física, assim como a terapia familiar sistêmica, lançam o olhar para as relações e interconexões que alteram uma unidade, partícula ou elemento (no caso da física) e pessoa ou comportamento (no caso da terapia familiar). De acordo com tais propostas de estudo, o foco deve ser voltado para as relações (mundo externo), bem como para a forma como as pessoas se colocam nelas (mundo interno) de maneira holística, ecológica e interdependente, ou seja, em sua complexidade. Cabe ressaltar que profissionais da OP, embasados em teorias sistêmicas, incluíram a família e posteriormente as relações sociais mais amplas nas discussões sobre escolhas com os orientandos (FRABETTI *et al.*, 2015).

Os principais conceitos-chave desta abordagem são a própria ideia de sistema, compreendido como uma totalidade composta por elementos interligados, no entanto, não podendo ser reduzido a suas partes, mas sim, compreendidos a partir do dinamismo entre elas. Dessa forma, entende-se por globalidade a mútua influência entre o todo e seus componentes particulares, sendo que um elemento do sistema afeta outro que altera o dinamismo do todo. Decorrente desta condição, abandona-se a concepção linear de causa e efeito entre os fenômenos e adota-se uma postura de circularidade, em que um elemento do sistema pode ser ao mesmo tempo gerador ou gerado de uma outra parte (CAPRA, 1982).

Por sua vez, a epistemologia que passa a ser adotada por profissionais no campo sistêmico e complexo, no final do século passado, é o construtivismo, portanto, há a noção de que a realidade é construída por alguém. Já as principais teorias que sustentam

as novas práticas terapêuticas e preventivas sistêmico-complexas, além de construtivistas, são construcionistas sociais, portanto, as que contemplam a visão sobre a inserção social humana que influencia as construções sobre a realidade. Na visão de Grandesso (2000) e de outros autores, construtivismo e construcionismo não são teorias excludentes, sendo que a primeira compreende que o conhecimento da realidade é construído de forma autorreferencial, no sentido de que o indivíduo reage ao mundo de acordo com suas experiências e referências, conforme o percebe e interpreta, o que para os construcionistas é determinado por sua inserção social (cultural, econômica, histórica). O construcionismo social indica que os critérios para identificar eventos no mundo não são meramente individuais, mas circunscritos por uma cultura, história ou contexto social.

Assim sendo, o mundo é compreendido em termos de artefatos sociais, historicamente situados, e produtos do intercâmbio entre pessoas. Logo, longe de ser ditado pelas forças da natureza, o processo de compreensão acerca da construção da realidade resulta de uma ação cooperativa de pessoas em interação. O conhecimento, então, de acordo com essa base construcionista, é considerado como uma interpretação linguística, manifesta na forma de proposições que constituem as práticas sociais. Cabe ressaltar que construtivistas não negam o social na construção individual da realidade e os construcionistas não negam os aspectos individuais de tal construção, mas em se tratando de construção de conhecimentos e de escolhas, cada grupo enfatiza diferentes processos.

A diferença entre as duas posturas epistemológicas explicitadas, nas palavras de Elkaim (1998, p. 229), consiste em:

O construtivismo está ligado ainda à tradição do individualismo, à medida que descreve a construção do saber a partir de processos intrínsecos ao indivíduo, enquanto o construcionismo social, ao contrário, volta-se para traçar as fontes da ação humana nas

relações sociais. Portanto, a relação que se estabelece entre o construtivismo e o construcionismo social é que ambos partem do pressuposto de que o saber é uma construção do espírito e se recusam a definir o conhecimento como um reflexo fiel de uma realidade, ou seja, a principal característica do construtivismo/construcionismo social é a interdependência entre o observador e o universo observado.

O limite entre estes dois pressupostos é tênue, na medida em que o individual e o social são interdependentes e um não se constitui sem o outro. “Se é indivíduo na medida em que se é social, e o social surge na medida em que seus componentes são indivíduos” (GRANDESSO, 2000, p. 160).

Tomando como pressupostos os elementos pertinentes ao pensamento sistêmico complexo, o homem é concebido em sua totalidade biopsicossocial, inserido dentro de sistemas que influenciam a constituição do seu ser. A ontogênese de seus processos evolutivos está em função da relação entre os elementos genéticos com os processos culturais, perpassando eventos bioquímicos, fisiológicos até as interações sociais, ou seja, a relação entre os níveis individuais e sociais. Complementando, Bronfenbrenner (1992, p. 192) define desenvolvimento humano como: “um conjunto de processos por meio dos quais as propriedades do indivíduo e do ambiente interagem e produzem continuidades e mudanças nas características da pessoa e no seu curso de vida”.

Justamente nesta interação dialógica, entre elementos da filogenia e da ontogenia, a identidade pessoal é construída, a qual abrange os papéis sociais e a própria posição ocupada em uma sociedade. Cabe à OP contribuir para que os orientandos compreendam quem são a partir daquela perspectiva relacional e interativa, ou seja, só é possível se autoconhecer a partir da relação com o outro, dentro de determinado tempo, espaço e cultura. Para tanto, o orientador profissional deve trabalhar tópicos relacionados à família, haja vista que é o primeiro contexto em que o indivíduo experiencia relações e

valores. Então, pode incluir as experiências em outras instituições e situações como na escola, círculos de amigos e atividades de lazer.

Ainda a respeito de alguns conteúdos a serem abordados nos encontros de OP, é imprescindível que o orientador desenvolva, junto com seus orientandos, a capacidade de se compreenderem como indivíduos históricos, com trajetórias influenciadas por pessoas, costumes e valores partilhados pela sociedade e que, por sua vez, interagem consigo próprio, responsável pela interpretação de suas experiências no mundo. Frabetti *et al.* (2015) afirmam que, em diálogos com o orientador, narrativas podem ser desconstruídas e os participantes podem tomar consciência de conteúdos que até então não tinham colocado em destaque acerca de si mesmo, colaborando, assim, para a ressignificação de sua condição presente e favorecendo a mudança de padrões de pensamentos e atitudes.

Dentre as possíveis formas de reconstrução de narrativas pessoais, é possível elaborar e fazer perguntas circulares e reflexivas que interliguem os fatos e os membros dos diversos sistemas dos quais os orientandos participam, permitindo, assim, a ampliação da capacidade de refletir sobre si, sobre os outros, sobre o presente, o passado e o futuro, bem como a reler e redefinir escolhas e caminhos, o que, sucintamente, consiste na construção de novos significados em relação às escolhas e vivências.

4. Procedimentos e Técnicas na OP

Anterior à formação do grupo, realizamos entrevistas individuais de até uma hora de duração com os interessados no processo de OP, a fim de conhecer suas características particulares e se a demanda da procura está associada às escolhas de vida e de desenvolvimento profissional. Neste direcionamento, é realizado o levantamento das

expectativas em relação à OP e dados sobre sua vida, por exemplo, família, nível educacional, questões relacionadas à saúde e sobre seus motivos de procura. Ao final deste momento, é possível elaborar a visão geral a respeito do grupo que será atendido.

Após os primeiros encontros com o grupo, elaboramos o plano de intervenção com base nas demandas dos participantes. Pautamos nosso projeto em eixos, sendo frequente o foco inicial no autoconhecimento, seguido do foco no funcionamento da sociedade e nos elementos culturais que o compõem e influenciam a tomada de atitude individual e grupal. O terceiro foco pode circunscrever as informações sobre as profissões, vestibulares e mercado de trabalho e o quarto, a elaboração e compartilhamento de projetos de vida, o qual abrange a discussão e reflexão sobre as tomadas de atitudes para a satisfação das metas pretendidas e os limites e possibilidades pessoais que perpassam a escolha.

No primeiro eixo, do autoconhecimento, é possível trabalhar aspectos de identidade, construídos pelos participantes em suas relações e contextos, durante os seus processos de desenvolvimento. Bronfenbrenner (1992) afirma que existe uma relação dialógica entre indivíduo e sociedade, pois o que o indivíduo compreende de si mesmo foi construído na relação com o outro. Por sua vez, estas ideias apropriadas são convertidas em elementos idiossincráticos, que orientam a interpretação das experiências que cada indivíduo posteriormente vivenciará.

Desta forma, trabalhamos como foi o percurso de construção identitária dos orientandos com vistas ao desenvolvimento do autoconhecimento. Nos eixos dois e três, refletimos sobre os componentes culturais atuais que influenciam a formação dos valores e gostos pessoais, bem como a estrutura social e política na qual o indivíduo se desenvolve e interfere nas suas escolhas e modo de vida. Por fim, no quarto eixo, entendemos a síntese de todo o processo realizado em um momento em que determinantes da escolha já tinham sido discutidos à luz de possíveis influências na construção do projeto de vida.

Devido à proposta deste presente manuscrito, apresentaremos a seguir algumas técnicas utilizadas no primeiro eixo, as quais favorecem o autoconhecimento.

1) Mapa das Redes, adaptado de Sluzki (1997): solicitamos aos orientandos que, em uma folha de sulfite, escrevessem em seu centro a palavra EU. A partir disso, deveriam fazer círculos em volta da palavra, formando camadas. As mais próximas são preenchidas com os nomes das pessoas com quem têm mais intimidade e que têm mais impacto em sua vida. De outra forma, as mais distantes são aquelas com menos influência.

Os orientandos devem compartilhar suas experiências, explicando o motivo da colocação dessas pessoas e o significado delas para a sua vida. A intenção desta atividade é que reconheçam a influência dos outros na formação de quem o são.

2) Técnica do brasão: Os orientandos devem desenhar em uma cartolina um brasão segmentado em 4 partes, cujos títulos são: quem eu sou, quem eu não sou, quem eu gostaria de ser e quem eu não gostaria de ser. Nas suas correspondentes divisões, eles devem desenhar, escrever ou citar trechos de músicas ou poemas para responder as questões.

Os orientandos devem apresentar sua produção aos demais. Este momento pode contribuir para a tomada de consciência de características e atributos que até então eram despercebidos, ou mesmo orientar seus comportamentos para a aquisição de novas qualidades.

3) Completar as proposições, adaptada de Levenfus (2016): entregamos uma folha contendo as seguintes proposições que devem ser completadas: Se eu fosse um objeto, eu seria... Se eu fosse um animal, eu seria... Se eu fosse um personagem de filme ou desenho, eu seria... Se eu fosse uma estação do ano, eu seria... Se eu fosse um gênero musical, eu seria...

Esta dinâmica trabalha de maneira lúdica as identificações dos orientandos e os impele a refletir sobre quem são e o porquê de sua escolha.

4) Teia grupal adaptada de Levenfus (2016): Dispomos o grupo em círculo e entregamos um rolo de barbante a um participante pedindo que pensasse sobre suas qualidades, habilidades, características. Após a breve reflexão, ele deverá relatar qual ele poderia ofertar ao grupo, de forma que colabore para o processo de OP; em seguida, ele escolhe outro integrante e arremessa o rolo, passando a vez de realizar a atividade. Após todos terem passado o barbante, solicitamos que desfaçam a teia refazendo seu caminho de forma contrária, no entanto, cada um deverá indicar o que gostaria de receber dos integrantes do grupo.

Esta atividade constrói uma situação de reflexão e fortalece os vínculos entre os participantes. Ao escutar as características dos demais, cada indivíduo singular pode se identificar com a qualidade apresentada ou negá-la, no sentido de esta não fazer parte de sua identidade, sendo assim, contribui para a seleção dos elementos que compõem seu Eu. Por outro lado, ao mencionarem o que esperariam receber do grupo, é possível notar quais os valores e desejos de cada um, podendo ser questionados em outra dinâmica.

5) Técnica do espelho: dispomos o grupo em roda. Entregamos uma caixa com um espelho colado ao fundo e solicitamos aos participantes que respondessem à pergunta reflexiva: Descreva o que você está vendo sem mencionar o nome próprio. Orientamos os participantes a descreverem o que estavam vendo, suas qualidades, características e fragilidades sem mencionar seu próprio nome.

Por meio do questionamento reflexivo e circular, esta atividade permite que os orientandos se defrontem consigo mesmo e reflitam sobre quem são.

6) Apresentação do filme Kids e elaboração de cartazes. Após assistirmos ao filme em sala, solicitamos que os participantes representassem o período Adolescência por meio de desenhos e frases em cartolina, respondendo as seguintes perguntas: O que é ser adolescente? Quais os pontos positivos e negativos? O que a sociedade espera do adolescente? O que é frequente na adolescência?

A apresentação dos cartazes é seguida da reflexão individual e a elaboração de uma dissertação a ser realizada em casa com o tema: “eu, adolescente”. Nela, cada um escreverá suas impressões do que é ser adolescente, traçando um comparativo com sua trajetória de vida.

Esta é uma atividade ampla, complexa e que demanda de cada orientando a percepção crítica de quem ele é e o que esperam dele. A finalidade consiste no questionamento dos valores postos pela sociedade e a compreensão de que a assunção de papéis sociais também constrói sua identidade.

5. Considerações finais

As atividades propostas se complementam e estimulam os participantes a olharem para si e para os outros, reconhecerem suas habilidades e admirá-las a ponto de desejarem ser o que reconhecem, o que se constitui como exercício de alteridade que pode fornecer pistas para o próprio indivíduo questionar o quanto se assemelha ao outro ou quais características gostaria de desenvolver. Outras permitem aos orientandos olharem para si próprio e para as condições em que estão inseridos e refletirem sobre o quanto elas influenciam em seu modo de ser.

Os questionamentos reflexivos geram condições para que os jovens possam pensar sobre si e os outros a sua volta de forma relacional

e contextual. Neste processo de ampliação da consciência, abre-se caminho para o trabalho de fortalecimento da própria identidade com possível utilização de habilidades a favor da escolha profissional e construção de um projeto de vida. Este mesmo processo de fortalecimento pessoal funciona como um canal de expressão de angústias, neuroses e preocupações sobre sua existência, sendo assim, dispõem de efeito terapêutico.

Concluimos este relato retomando a seguinte afirmação “um indivíduo está tanto satisfeito com sua existência quanto nela puder realizar suas capacidades, as suas necessidades, os seus valores, os seus interesses, os seus traços de personalidade e os seus conceitos de si” (GUICHARD; HUTEAU, 2001, p. 182). Justamente nesta direção, nosso papel como orientadores profissionais é facilitar o processo de identificação e desenvolvimento das capacidades dos orientandos e empoderá-los de forma que eles consigam, dentro de seus limites e possibilidades, construir e implementar projetos de vida de maneira mais autônoma e cônica possível.

Referências

ACUNA, J. T.; DONEGÁ, N.; FEIJÓ, M. R. Construção de projeto de vida: conhecendo os determinantes da escolha. *In*: CAMPOS, D. C. *et al.* (org.). **Experiências de Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho**: práticas em gestão de pessoas, saúde do trabalhador e orientação profissional. Bauru: Joarte, 2014.

BARDAGI, M. P.; SANTOS, M. M. dos; LUNA, I. N. O desafio da orientação profissional com adolescentes no contexto da modernidade líquida. **Revista de Ciências Humanas**, v. 48, n. 2, p. 263-281, 2014.

BOCK, S. D. **Orientação profissional**: a abordagem sócio-histórica. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: a estratégia clínica.** Tradução J. M. V. Bojart. São Paulo: Martins Fontes. 1982 [1971].

BRONFENBRENNER, U. Ecological systems theory. *In*: VASTA, R. (org.). **Six theories of child development.** London: Jessica Kingsley, 1992. p. 187-249.

CAMPOS, D. C. *et al.* **Experiências de formação em psicologia organizacional e do trabalho: práticas em gestão de pessoas, saúde do trabalhador e orientação profissional.** Bauru: Joarte, 2014.

CAPRA, F. **O ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1982.

CAMARGO, M. L. *et al.* **Experiências de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional: conexões entre teoria e prática no mundo do trabalho.** Araraquara: Letraria, 2018.

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

FEIJÓ, M. R. O pensamento sistêmico e complexo aplicado às organizações e à gestão de pessoas. *In*: CAMPOS, D. C. de. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos.** 2. ed. Rio de Janeiro: LTC/Gen, 2017. p. 226-230.

FEIJÓ, M. R. Família e Rede Social. *In*: CERVENY, C. M. (org.). **Família e Narrativas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 233-255.

FRABETTI, K. C. *et al.* Práticas Narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. **Nova Perspectiva Sistêmica**, v. XXIII, p. 41-55, 2015.

GRANDESSO, M. A. **Sobre a reconstrução do significado**: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. Casa do Psicólogo, 2000.

GRANDESSO, M. A. Desenvolvimentos em terapia familiar: das teorias às práticas e das práticas às teorias. **Manual de terapia familiar**, v. 1, p. 104-118, 2009.

GUICHARD, J.; HUTEAU, M. Avaliação dos efeitos das práticas de orientação. **Psicologia da orientação**, p. 310-322, 2001.

LEVENFUS, R. S. **Orientação vocacional e de carreira em contextos clínicos e educativos**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2016.

LEVENFUS, R.; SOARES, D. H. (org.). **Orientação Vocacional Ocupacional**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ELKAIM, M. **Panorama das terapias familiares**. São Paulo: Summus, 1998.

NORIEGA, J. A. V. *et al.* Autoconceito em uma população do nordeste brasileiro. **Revista PSICO**, v. 33, n. 1, p. 37-52. 2002.

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

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

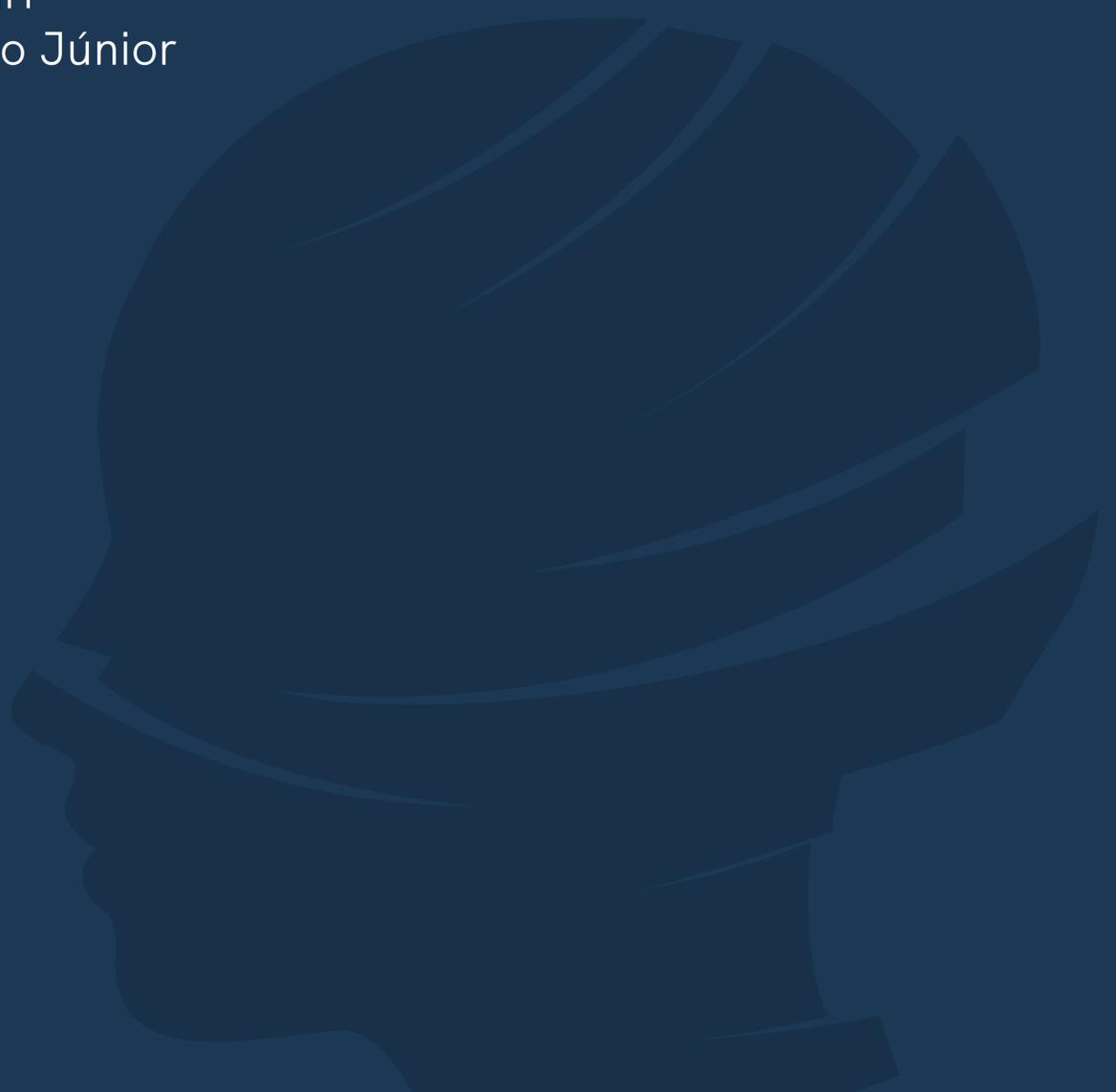
SLUZKI, C. **A rede social na prática sistêmica**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1997.

VASCONCELLOS, M. J. E. de. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 9. ed. Campinas: Papirus, 2010.

Oficina interativa sobre orientação profissional com estudantes de cursinho pré-vestibular



Alexandre Aguiar Victuri
Ercílio Domingos Turato Júnior
Marianne Ramos Feijó



1. Introdução

Orientação profissional (OP) é um processo de reflexão e de diálogo voltado para a aproximação do sujeito com o mundo do trabalho, fundamentado em três eixos principais, a saber: autoconhecimento, informação acerca das profissões e a realização de escolhas (BOCK, 2001). Durante o processo de OP, busca-se promover junto aos orientandos uma reflexão acerca dos critérios de escolha adotados e sobre a possibilidade de elaboração de um projeto de vida. Para tal, são frequentemente realizadas discussões sobre o autoconhecimento, histórias de vida, profissões, mercado de trabalho, interesses, limites e possibilidades de formação profissional, entre outros temas.

A orientação profissional tem um potencial de ação amplo e transformativo, podendo contribuir para a tomada de decisões e escolhas de maneira mais refletida e fundamentada. Ademais, cabe ressaltar que, apesar de o público desta oficina ser composto por estudantes, a orientação profissional pode ser realizada junto a qualquer público que esteja diante de uma situação de escolha ou reescolha profissional, adaptando-se o processo conforme as demandas apresentadas pelos participantes.

Segundo Bock, S. e Bock, A. (2005), a boa escolha é aquela que leva em conta o maior número de determinações, desde as experiências individuais até as expectativas e demandas sociais. A oficina relatada no presente capítulo teve como público estudantes de um cursinho pré-vestibular popular de uma cidade do interior paulista. Desse modo, o público da oficina foi composto por estudantes diante de uma situação de escolha por um curso de graduação e, conseqüentemente, diante de uma escolha profissional. Muitos, inclusive, buscando se preparar para ingressar em uma universidade pública por meio de um vestibular. Destaca-se, portanto, que a escolha de um curso de graduação pode envolver várias outras questões, determinações e critérios, tais como: expectativas, desejos,

valores e crenças pessoais e familiares, possibilidades de mudança de cidade, permanência estudantil, moradia, entre outros.

Assim, o objetivo desta oficina foi apresentar os pilares fundamentais da orientação profissional supracitados, buscando promover uma reflexão junto aos estudantes sobre o processo de escolha profissional. Como ponto principal da oficina, destacou-se a atividade interativa entre orientadores e orientandos, visando-se, além da reflexão ao longo do processo, a criação de condições objetivas para uma escolha profissional mais elaborada e consciente pelos participantes. Esse movimento é importante, pois, conforme destaca Leite (2016), a orientação profissional, a partir da teoria de Bohoslavsky, incorporou uma dimensão ética, demonstrando que ao homem é dada a condição de escolher, sendo a escolha do seu futuro algo que lhe pertence.

2. Justificativa

Os estudantes em cursinho pré-vestibular encontram-se em uma situação de escolha por uma formação profissional, a qual pode envolver conflitos, dúvidas, tensões, estresses, dentre outras emoções e angústias. Considerando-se essas questões, a realização da oficina de orientação profissional visou oferecer um espaço de fala, discussão e reflexão sobre esse processo, bem como acerca das emoções e dificuldades vivenciadas. Também, conjuntamente, buscou-se promover o desenvolvimento de um repertório voltado para escolhas fundamentadas em um maior autoconhecimento sobre os critérios adotados e as múltiplas determinações desse processo.

3. Objetivos

- Promover um espaço de reflexão e discussão sobre os processos de escolha e os critérios utilizados para a tomada de decisões, bem como a reflexão ou esboço de um projeto de vida consciente, que fundamente as ações dos indivíduos, para o alcance dos seus objetivos e desejos;
- Por meio de atividades interativas, instrumentalizar e conscientizar os estudantes sobre a importância do autoconhecimento, do conhecimento sobre o mundo do trabalho e da realização de escolhas para a tomada de decisões profissionais e para a elaboração de projetos de vida.

4. Método

Participantes

O contato inicial dos organizadores do evento foi realizado com a supervisora de estágio em “Orientação Profissional e para o Trabalho”, dando continuidade ao vínculo já estabelecido nos anos anteriores do projeto. Foi demandada a realização de duas oficinas de orientação profissional para estudantes de um cursinho pré-vestibular, uma para o período da manhã e outra para o período da noite. Desse modo, a supervisora repassou essa demanda e o contato dos organizadores do cursinho para o seu grupo de estagiários. Dois orientadores profissionais, na condição de estagiários, apresentaram disponibilidade para realização da atividade no período noturno. Quando a demanda foi exposta, apenas foram informados o público-alvo como sendo estudantes do cursinho pré-vestibular popular e o endereço do local, sem maiores detalhes. Assim, o formato

e o tema específico da oficina ficariam a critério dos estagiários. Também participaram da oficina alguns professores dos estudantes do cursinho e os organizadores do evento.

Planejamento da oficina

O planejamento apresentado no quadro abaixo foi estruturado visando a realização de uma oficina interativa, na qual os estudantes participassem ativamente ao longo de todo o processo. Para tal, foram realizadas discussões e reflexões articuladas com cada um dos eixos da orientação profissional, a partir de perguntas, apresentação de *slides* e técnicas de orientação profissional.

Atividade	Descrição	Materiais
Apresentação	Apresentação dos estagiários e da proposta/objetivos do encontro	Apresentação de <i>slides</i>
Proposta de atividade reflexiva sobre pilares da orientação profissional (autoconhecimento, informação profissional e escolhas)	Entrega de folhas de papel sulfite a cada participante, e solicitação de preenchimento das atividades propostas pelos orientadores ao longo da apresentação	Folhas sulfite, canetas e apresentação de modelo de preenchimento em <i>slides</i>
Aprofundamento sobre os três pilares abordados	Definição de orientação profissional a partir dos pilares de autoconhecimento, informação profissional e escolhas; preenchimento da folha de acordo com as questões levantadas	Apresentação de <i>slides</i> , folhas já distribuídas

(continua)

Atividade “Adivinhe quem é esta pessoa, a partir de suas escolhas”	Apresentação de figuras de pessoas famosas na mídia, formadas em universidades brasileiras, que não exercem sua atividade laboral correspondente à sua formação inicial; perguntas para estimular reflexão sobre qual personagem correspondia às informações apresentadas.	Apresentação de <i>slides</i>
Discussão sobre rigidez das escolhas baseada na atividade anterior	Discussão das implicações de se escolher e da possibilidade de novas escolhas durante a vida	Apresentação de <i>slides</i>
Discussão sobre projeto de vida	Reflexão acerca de tudo o que foi pensado e escrito ao longo da oficina, em forma de um projeto de vida e discussão sobre os resultados obtidos	Apresentação de <i>slides</i> , folhas já distribuídas
Avaliação da oficina	Solicitação de avaliação da oficina, de acordo com três perguntas norteadoras	Apresentação de <i>slides</i> e folhas de papel
Síntese do encontro e fechamento	Retomada dos pontos mais importantes sobre a orientação profissional	Apresentação de <i>slides</i>

A partir das atividades realizadas, conforme quadro com resumo do planejamento, os participantes foram estimulados a atentarem-se para os seus critérios de escolha, de forma que possam tomar decisões mais fundamentadas e conscientes. Ao mesmo tempo, foi oferecido um espaço de diálogo horizontal, para que pudessem expressar os seus conflitos, sentimentos e emoções em relação ao processo de

escolha de um curso de ensino superior e, conseqüentemente, de uma profissão. Em termos mais objetivos, foi possível ensinar alguns repertórios para a tomada de decisões, bem como para lidar com os conflitos, estresses e angústias, validando assim a posição dos participantes como sujeitos de escolha.

5. Resultados e discussão

O horário de chegada combinado foi às 20h00 e a oficina foi programada para terminar às 21h30. Logo que chegaram ao local, os orientadores foram recebidos e amparados pelos organizadores da atividade. Para a surpresa dos orientadores, o local escolhido era um antigo teatro municipal. As luzes do lugar estavam direcionadas para o palco, as cadeiras dos participantes estavam pouco iluminadas. Nesse sentido, a impressão inicial foi a que esperavam uma palestra (atividade mais expositiva), e não uma oficina (atividade mais interativa), como havia sido combinado e realizado em anos anteriores. Também foram oferecidos microfones para que todos pudessem ouvir o que os orientadores diziam. As letras dos *slides* ficaram pequenas, pois os orientadores haviam se planejado para apresentá-los em uma sala de aula, uma vez que, como supracitado, tal formato de apresentação não havia sido informado e o equipamento disponibilizado não foi o adequado para visualização de todos. No entanto, a fonte foi ampliada e trechos de textos importantes da apresentação foram lidos em voz alta pelos orientadores.

A projeção de *slides* e os materiais foram sendo providenciados enquanto os alunos remanescentes chegavam. Os organizadores se disponibilizaram para ajudar e apoiar os orientadores com o que precisassem.

Assim que todos os grupos esperados chegaram ao local, a oficina foi iniciada. No primeiro *slide* estavam apontados os nomes dos orientadores, o da sua supervisora e o da instituição da qual fazem parte. Houve uma apresentação dos orientadores e dos objetivos da atividade proposta. O diferencial e principal ponto da proposta dessa oficina foi o de promover uma interação com os estudantes ao longo da atividade, para proporcionar de fato condições para que eles pudessem refletir sobre suas escolhas. Desse modo, folhas de papel sulfite foram entregues a cada participante, para o preenchimento e reflexão acerca das atividades planejadas pelos orientadores ao longo da apresentação.

Por meio dessa proposta, os participantes se envolveram com a atividade de preenchimento de questões e de reflexão sobre autoconhecimento, informação profissional e escolhas. Esse processo foi ocorrendo conforme os orientadores apresentavam os tais pilares, exemplificando e dialogando com os alunos, buscando, assim, resultados práticos e objetivos para os orientandos em seu processo de escolha.

Desse modo, as atividades da oficina foram iniciadas com a apresentação e o aprofundamento dos pilares da OP, sempre orientando e solicitando aos estudantes que preenchessem as informações, dúvidas, reflexões etc. nas suas respectivas folhas de papel sulfite. Iniciando pelo autoconhecimento, buscou-se refletir acerca dos seguintes temas: desejos, conflitos, sofrimentos, expectativas, medos, o que nos dá prazer/desprazer, o que acreditamos (crenças, valores, normas etc.).

O seguinte pilar foi o “conhecimento sobre o mundo do trabalho”, no qual foram discutidos os temas: as duas dimensões do trabalho, uma subjetiva e outra social; dialética de desejos, identificações e demandas sociais sobre os papéis e atividades laborais; como as características pessoais estão emaranhadas com as concepções acerca do papel que o sujeito acredita ter na sociedade; os setores

produtivos (campo, industrial ou serviços); a interconectividade das profissões/atividades nos diversos setores produtivos; a necessidade e importância da educação e aprendizagem continuada, dentre outras questões.

Ademais, trabalhando com a proposta de Souza e col. (2009), foram projetadas questões pelo *datashow*, com o objetivo de promover uma reflexão e interação dos estudantes, bem como foi solicitado que eles registrassem suas emoções, pensamentos, dúvidas, conflitos e sentimentos sobre os temas em suas folhas de papel. As questões foram as seguintes:

- Qual profissão ou quais profissões eu quero?
- Por quê?
- Qual profissão ou quais profissões minha família quer?
- Qual profissão ou quais profissões “eu posso desempenhar”?
- Quais “são acessíveis para mim”?
- Quais eu “conheço de perto”?
- Quais julgo que “são mais fáceis”?
- Quais eu julgo que “são mais difíceis”?
- Quais “me custam mais financeiramente”?
- Quais “me custam mais emocionalmente”?

No pilar das escolhas, foram abordadas as seguintes questões: a de que os seres humanos são sujeitos de escolhas, a da possibilidade de conflitos ao fazer escolhas, sobre a relação entre esse conflito e a maneira de ser através de algo que se quer fazer e também tudo que se deve deixar de ser e fazer para seguir um caminho. Nesse momento, também foi enfatizada a importância de se saber o que não se quer fazer. Nesse pilar, novamente foram sugeridas as seguintes reflexões:

- O que você considera importante levar em conta para escolher um curso e para pensar em seu futuro?

- Quais são:

- Suas necessidades;

- Suas habilidades;

- Seus conflitos, ansiedades e medos;

- Seus valores e crenças.

- O que você:

- Gosta;

- Não gosta;

- Sabe fazer;

- Não sabe fazer.

Ao final do *slide*, foram discutidos e exemplificados critérios de escolha e critérios de exclusão, sempre solicitando aos estudantes que registrassem as suas informações em suas respectivas folhas de papel.

Em seguida, foi realizada a técnica dinâmica “Adivinhe quem é esta pessoa, a partir de suas escolhas”. Foram apresentadas cinco figuras de pessoas famosas, a saber: Eliana, Chico Buarque, Zezé Polessa, Ana Maria Braga e Marcelo Tas. A instrução dada aos estudantes foi a de que eles deveriam excluir uma das pessoas famosas a cada afirmação que fosse apresentada, de forma que, ao final da atividade, só restaria uma pessoa, para a qual todas as afirmações deveriam ser verdadeiras. Foi um momento interativo e divertido para todos, com muitos risos e participações, inclusive para os organizadores.

Ao final, os orientadores investigaram quem os participantes imaginavam que seria a pessoa descrita. Não houve consenso, várias pessoas ficaram em dúvida. Então, foi apresentado a quem as afirmações verdadeiras se referiam e as formações das outras pessoas

apresentadas nas figuras (todas as pessoas famosas escolhidas não atuam em suas formações profissionais iniciais). Depois disso, a atividade foi concluída, com discussão sobre como escolhas iniciais podem ser mudadas ou podem gerar outros caminhos (não linearidade da escolha); que uma escolha não determina definitivamente o que a pessoa fará ao longo da vida ou com o que trabalhará. Foram discutidos os seguintes tópicos:

- Não-linearidade;
- Possibilidade de novas escolhas;
- Desafios;
- Oportunidades;
- Contatos;
- Novas aprendizagens;
- Requalificação do trabalho;
- Padrões de escolha (reflexivo, impulsivo, temeroso etc.).

Como conclusão da atividade, foi proposto aos estudantes que escrevessem um possível projeto de vida, articulando as informações levantadas ao longo da apresentação dos pilares e da atividade. Também foi solicitado que escrevessem no verso da folha o que gostariam de levar para um projeto de vida, a partir de tudo o que anotaram ao longo da exposição. Após um tempo, os orientadores investigaram o que eles gostariam de dizer sobre o que anotaram. Nesse momento, foi necessário estimular bastante e insistir na participação dos estudantes. Os orientadores tiveram a impressão de que os alunos não haviam aproveitado a atividade. No entanto, as pessoas que se disponibilizaram a falar ofereceram contribuições muito ricas para a discussão. As participações foram valorizadas. Surgiram algumas falas durante a apresentação sobre a importância da realização de entrevistas com profissionais da área de interesse, sobre as influências familiares e sobre a importância de saber o que não se quer fazer.

Após essa discussão, foi solicitada avaliação escrita da oficina, de acordo com as seguintes questões projetadas:

- O que mais gostei?
- O que poderia ser melhor?
- Sugestões.

Em seguida, os orientadores solicitaram que os participantes entregassem suas avaliações, agradeceram pela oportunidade, disponibilizaram-se para conversar com os interessados após o encerramento e declararam o fim da oficina. Depois do encerramento, os estudantes foram convidados pelos organizadores a subirem até o palco para uma fotografia do grupo. Foi um momento muito enriquecedor e prazeroso, com trocas, agradecimentos e conversas entre os alunos, os organizadores e os orientadores convidados.

6. Considerações finais

As avaliações escritas foram numerosas, extensas e ricas. Quase todas avaliaram positivamente a oficina e descreveram algum ponto específico que mais agradou, como algum tema específico ou o formato da sua apresentação. Além disso, muitos agradeceram pela oficina. Algumas sugestões importantes foram colhidas nas avaliações, como a de utilizar exemplos pessoais dos orientadores, ou aumentar o dinamismo da apresentação com vídeos ou músicas.

Os orientadores profissionais avaliam que a oficina realizada cumpriu os objetivos propostos, visto que foi possível apresentar e refletir acerca dos pilares fundamentais da orientação profissional: autoconhecimento, informação profissional e, principalmente, escolhas; não só no âmbito do trabalho, como também no da construção de projetos de vida. Mesmo que muitos dos estudantes tenham permanecido em silêncio durante a oficina, puderam participar a

partir da realização das atividades propostas, como, por exemplo, as escritas. O envolvimento dos participantes durante a oficina e o conteúdo das avaliações foram tomados como principais elementos de aproveitamento da oficina, pois nelas os estudantes conseguiram retomar o que foi mais significativo para eles.

Cabe ressaltar o envolvimento dos participantes com as atividades e reflexões sobre os pilares fundamentais, destacando-se o caráter interativo da oficina, por meio do preenchimento das questões propostas, apontamento de dúvidas e conflitos, emoções e sentimentos, valores e crenças, desejos pessoais, expectativas familiares e de amigos, dentre outras questões que foram compondo, para cada um dos participantes, um conjunto de informações que lhes agregaram algo sobre si próprios e sobre as múltiplas determinações envolvidas num processo de escolha profissional. Acredita-se que essa atividade forneceu condições reflexivas e práticas para os orientandos pensarem e agirem em direção às suas escolhas e desejos, uma vez que o envolvimento dos mesmos foi notório. Por essa razão, é possível reafirmar essa proposta interativa como o diferencial e o ponto principal desta oficina.

Referências

BOCK, S. **Orientação profissional: avaliação de uma proposta de trabalho na abordagem sócio-histórica.** 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

BOCK, S. D.; BOCK, A. M. B. Orientação Profissional: uma abordagem sócio-histórica. **Revista Mexicana de Orientación Educativa**, v. III, n. 5, p. 2-17, 2005.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação Vocacional**: a estratégia clínica. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

FONÇATTI, G. e col. Oficina de Orientação Profissional: construindo estratégias de intervenção para feira de profissões. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 103-113, 2016. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 mar. 2019.

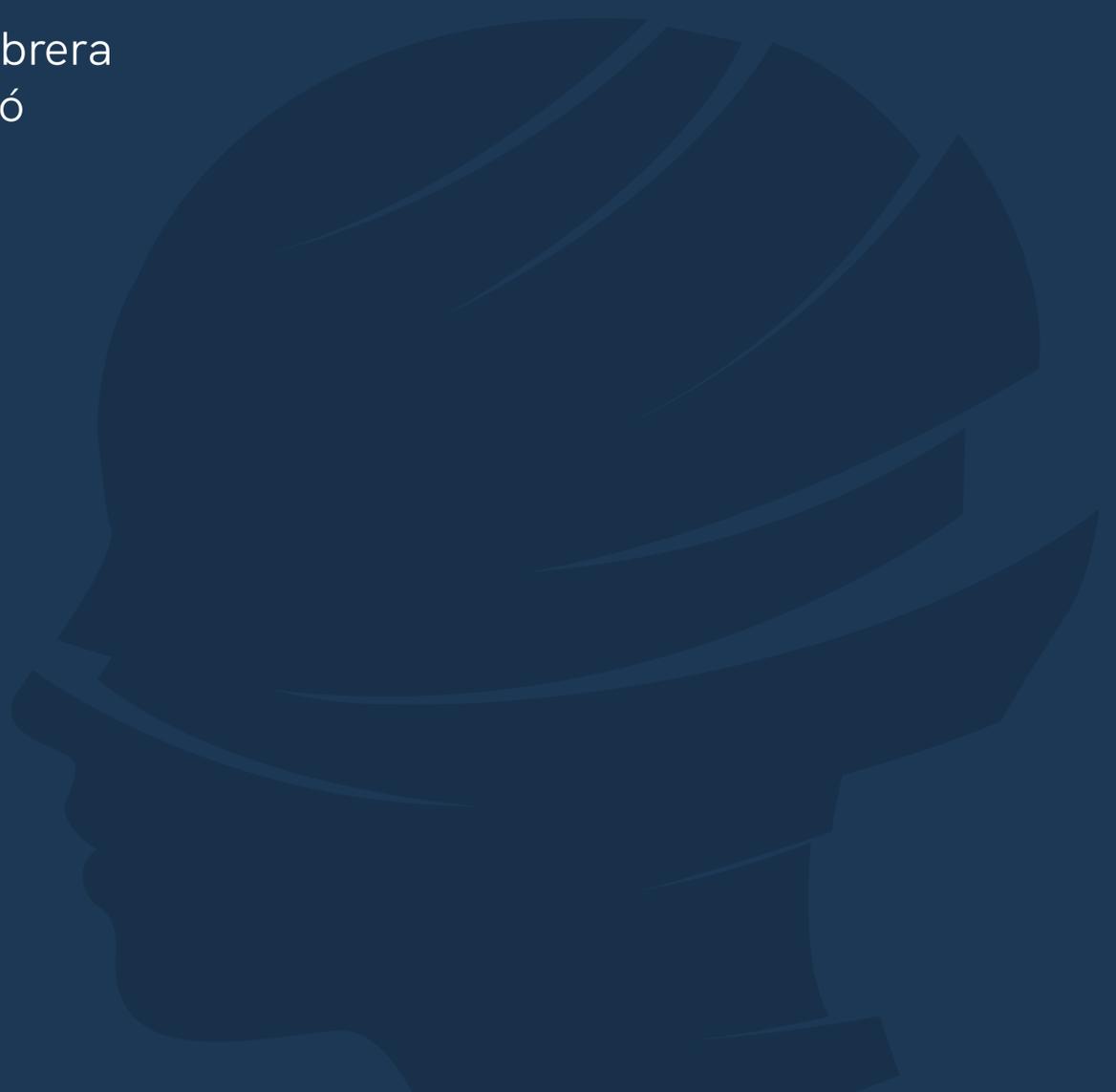
LEITE, M. S. S. **Orientação profissional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2016.

SOUZA, L. G. S. e col. Oficina de Orientação Profissional em uma Escola Pública: uma abordagem psicossocial. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 29, n. 2, p. 416-427, 2009.

Orientação Profissional com um Grupo de Estudantes de Cursinho Popular



Felipe Baiardi Lopes
Isabella F. Longui Cabrera
Marianne Ramos Feijó



1. Introdução

O ingresso em cursos de formação superior tem sido tema de maior interesse à juventude brasileira (SPARTA; GOMES, 2005). Em um estudo que engloba a opinião de diversos autores de Orientação Profissional, Valore e Cavallet (2012) constatam que o acesso à universidade pública é majoritariamente restrito às camadas privilegiadas da sociedade. Pessoas de condições socioeconômicas menos favorecidas tendem a ter menos opções de escolha e de ingresso em universidades, o que pode ocorrer devido à falta de divulgação ou de acesso a informações, à necessidade de tais jovens de trabalhar concomitantemente aos estudos e à ausência de condições financeiras que sustentem o custo de vida de uma graduação em nível superior. Os resultados da pesquisa das autoras mostram que mesmo em uma sociedade em que as informações são abundantes, estudantes manifestaram:

“Acredito que é difícil escolher uma profissão porque quero muito ser feliz trabalhando, mas não sei que profissão me proporciona essa felicidade”; “Não saber exatamente como é cada curso e ter dúvidas sobre eles” têm marcado o discurso dos estudantes pesquisados. (VALORE; CAVALLET, 2012, p. 362).

Tendo em vista a soma das dificuldades de acesso e de escolha de graduação num curso superior, a Orientação Profissional (OP) aparece como uma intervenção estruturada que permite ao participante refletir sobre suas condições atuais e concretas de vida, vinculando-as a possibilidades para seu futuro. Para tanto, toma-se como essencial a promoção do autoconhecimento e da transmissão de conteúdo do mundo externo. Além de ser um suporte a processos de escolha e para a formulação de projetos de vida, ambos com foco no âmbito profissional, as autoras afirmam que a OP também possibilita trocas entre os jovens, favorecendo a expressão de angústias e a diminuição de ansiedade (VALORE; CAVALLET, 2012).

No Brasil, o maior público-alvo de OP são os estudantes de ensino médio e pré-universitários (AMBIEL; CAMPOS, M.; CAMPOS, P., 2017), ainda que cada jovem ou grupo tenha suas próprias características singulares. Diante de um contexto nacional em que esta área ainda é pouco explorada e pesquisada, faz-se necessária a expansão de campos de atuação e a busca pela validação de técnicas utilizadas durante a orientação profissional (*idem*). Isso sugere que novas experiências, criações e aplicações de recursos de OP em contextos específicos brasileiros devem servir como base para pesquisas e desenvolvimento de instrumentos que se adéquem à cultura do país e a suas vicissitudes.

2. Objetivo geral

Este trabalho visa apresentar o relato do trabalho de Orientação Profissional realizado como parte da formação dos estagiários de Psicologia da UNESP de Bauru no ano de 2018.

A formação do grupo de OP teve como objetivo tanto a complementação da formação dos estagiários que o organizaram, quanto a orientação profissional voltada para reflexão sobre processos de escolhas e construção de projeto de vida dos orientandos.

3. Método

3.1 Participantes

Todos os participantes faziam parte de um cursinho popular, ligado a uma universidade pública e suas idades variaram de 17 a 22 anos.

O grupo se iniciou com 15 participantes, mas houve 9 desistências ao longo do processo – seja por dificuldades pessoais, como falta de tempo ou por encontrarem o curso que gostariam de prestar em meio aos encontros. Dos 6 participantes que se mantiveram até o final dos encontros, 3 eram do sexo feminino e 3 eram do sexo masculino.

3.2 Procedimentos

O processo de orientação profissional foi dividido em três temáticas: Autoconhecimento (encontros 2 ao 4), escolhas (encontros 5 ao 7) e profissões (encontros 8 ao 12). Apesar da divisão, os encontros foram planejados de forma interdependente, o que implica a importância da participação contínua nestes para o cumprimento do objetivo geral.

Os encontros se basearam em falas expositivas e interativas dos estagiários, que buscavam a maior participação possível dos orientandos, por meio de dinâmicas de grupo, registro escrito de cada atividade elaborada, expressão de um *feedback* escrito após cada encontro e, algumas vezes, realização de atividades em casa. Totalizaram-se 13 encontros que tiveram duração mínima de 1h e máxima de 1h30 por semana.

3.3 Planejamento dos encontros

Quadro 1 – Encontros em grupo

Encontro	Objetivos específicos	Atividades
1	<p>1) Compreender qual é projeto deste grupo e o que é OP – romper estereótipos sobre OP e informar sobre os objetivos e métodos que serão utilizados com o grupo;</p> <p>2) Promover integração entre orientadores e orientandos e, também, entre eles próprios;</p> <p>3) Levantar as demandas associadas às expectativas dos orientandos; demandar que eles tenham um registro pessoal e subjetivo das expectativas e desejos em relação ao seu futuro.</p>	<p>1) Apresentação de OP;</p> <p>2) Técnica de apresentação;</p> <p>3) Carta Reflexiva (adaptada) (CARRIJO; REIS, 2013).</p>
2	<p>1) Promover o autoconhecimento de forma lúdica e interativa; proporcionar a reflexão e a identificação dos valores associados aos objetos selecionados.</p>	<p>1) Dinâmica: A viagem (BENDILATTI, 2013);</p> <p>2) Conversa sobre a Carta Reflexiva: levantamento de dúvidas e a repetição da tarefa para o próximo encontro.</p>
3	<p>1) Verificar como foi o processo de escrita da carta após a retirada de dúvidas;</p> <p>2) Promover a discussão e auto percepção de valores convergentes e divergentes entre os participantes e como eles se relacionam com as histórias e particularidades de cada um.</p>	<p>1) Discussão sobre a escrita da Carta Reflexiva (adaptada);</p> <p>2) Técnica do Desenho da Figura Humana (HUTZ; BANDEIRA, 2000) seguida de discussão.</p>
4	<p>1) Levantar os valores dos orientandos a partir de sua escolha programada e de uma escolha imediata;</p> <p>2) Discutir valores e a importância destes na vida pessoal e profissional.</p>	<p>1) Dinâmica: Troca de Objeto;</p> <p>2) Dinâmica: Escolha de Valores (adaptado).</p>

(continua)

5	<p>1) Promover a reflexão sobre a escolha enquanto o resultado de um processo e de uma história de vida, além de reconhecer variáveis de contexto que influenciam o processo de escolha;</p> <p>2) Promover o levantamento, a identificação e a reflexão sobre a escolha do curso para o vestibular: viabilidade, custos, gosto pessoal, expectativas quanto à grade curricular e o mercado de trabalho, etc.</p>	<p>1) Discussão sobre escolhas a partir dos vídeos da Família Dinossauro e <i>TedX - "Como fazer escolhas difíceis"</i>;</p> <p>2) Esboço pelos orientandos do processo de escolha entre dois cursos.</p>
6	<p>1) Evidenciar escolhas já feitas pelos orientandos e proporcionar a reflexão sobre o processo de escolher de cada um; relacionar o processo de escolha individual de cada um com a escolha de cursos para o vestibular.</p> <p>2) Ajudar cada orientando a identificar o que pode aprender para melhorar seu processo de escolha atual.</p>	<p>1) Reflexão sobre escolhas: <i>"Como eu escolho?"</i>;</p> <p>2) Discussão em grupos sobre as respostas individuais.</p>
7	<p>1) Promover a reflexão sobre o processo de escolha por meio de conhecimento e reflexão sobre cada profissão: quebra de estereótipo de profissões e identificação de quais habilidades cada emprego requer.</p>	<p>1) Dinâmica: A Nave de Noé - (LUCCHIARI, 1993)</p>
8	<p>1) Proporcionar o levantamento de interesses atuais dos estudantes para que eles possam usá-los como referência no seu processo de escolha de curso.</p>	<p>1) Aplicação do AIP - Avaliação dos Interesses Profissionais (LEVENFUS; BANDEIRA, 2010).</p>
9	<p>1) Preparar os orientandos para as devolutivas individuais do AIP.</p> <p>2) Quebrar estereótipos de profissões; proporcionar a reflexão e o conhecimento sobre diferentes profissões e aspectos que as concernem: salário, atividades e habilidades específicas de cada uma, formação profissional para um cargo específico, etc.</p>	<p>1) Explicação sobre proposta de devolutiva do AIP e a função do instrumento dentro do processo de orientação (retrato atual dos interesses);</p> <p>2) Dinâmica das Profissões (adaptado).</p>

(continua)

10 e 11	<p>1) Esclarecer os resultados do AIP e relacioná-lo com os cursos pretendidos de cada estudante. Conversar sobre expectativas e o resultado, acolhendo os orientandos e tirando possíveis dúvidas;</p> <p>2) Proporcionar que os orientandos encontrem profissões que lhes interessam e possam averiguar se o curso que pretendem fazer se relaciona ou não com tal profissão. Além disso, a busca pelas profissões é informativa a respeito da caracterização de cada profissão e do mercado de trabalho.</p>	<p>1) Devolutiva individual do AIP – 20 minutos dedicados à conversa individual com cada orientando.</p> <p>2) De acordo com os interesses em destaque no resultado individual, explorar as profissões no manual do AIP que correspondem a tais interesses. Solicitar que o orientando busque cinco profissões de seu interesse para exposição verbal no próximo encontro.</p>
12	<p>1) Compartilhar os conhecimentos levantados sobre cada profissão;</p> <p>2) Discutir as diferenças entre o funcionamento de cada universidade e romper com estereótipos no que se refere à qualidade ou ensino das instituições;</p> <p>3) Rever as expectativas de cada orientando após o processo de OP; proporcionar que eles tenham um segundo registro pessoal e subjetivo das expectativas e desejos em relação ao seu futuro que possa ser contrastado com o primeiro solicitado no primeiro encontro.</p>	<p>1) Discussão da pesquisa de profissões de cada aluno;</p> <p>2) Discussão sobre universidade pública e privada;</p> <p>3) Carta Reflexiva (adaptada) (CARRIJO; REIS, 2013).</p>
13	<p>1) Obter um <i>feedback</i> geral do processo de OP, tanto em relação à atuação dos estagiários quanto às expectativas e resultados que atingiram os orientandos;</p> <p>2) Possibilitar que os orientandos averiguem os frutos do processo de OP de maneira individual e particular;</p> <p>3) Evidenciar o término dos encontros de forma lúdica e disponibilizar espaço de fala para os orientandos em relação à finalização do grupo;</p> <p>4) Encerrar o encontro com uma confraternização.</p>	<p>1) Conversa sobre os resultados gerais do processo de OP e impressões dos orientandos quanto aos encontros. <i>Feedback</i> escrito por cada participante sobre o grupo;</p> <p>2) Distribuição das primeiras cartas para si mesmo feitas pelos orientandos. Leitura individual e comparação com a mais atual, solicitada no encontro anterior;</p> <p>3) Dinâmica: O Aeroporto;</p> <p>4) Lanche compartilhado fornecido pelos estagiários.</p>

4. Descrição dos encontros

Encontro 1

O grupo deu início com uma fala explicativa sobre seu funcionamento: número de encontros, periodicidade, duração, diferentes tipos de atividades realizadas. Em seguida, foi estabelecido um diálogo para verificar o que os orientandos entendiam por orientação profissional (OP). Cada palavra e ideia levantadas eram anotadas na lousa. Ocorreu uma discussão com base nas palavras escritas visando desmistificar o aspecto ainda presente no imaginário popular de uma orientação vocacional. Foi explicado que o grupo teria o objetivo de fomentar a reflexão acerca de temas como autoconhecimento, escolhas e profissões, possibilitando uma escolha profissional mais segura e consciente.

A segunda atividade foi uma técnica de apresentação (ver “Técnica de Apresentação” no subtópico 7). A postura dos estagiários foi de deixar os orientandos escolherem as duplas, mas, em contrapartida, pediram que os orientadores as escolhessem. Enquanto a atividade ocorria, foi possível observar o empenho na participação dos orientandos na conversa, demonstrando a formação de uma base para a criação de vínculos interpessoais e grupais.

Por fim, foi passada uma tarefa para casa que consistia na produção de uma carta para si pensada a partir da proposta de “Carta Reflexiva” apresentada por Carrijo e Reis (2013). A orientação dada foi: *“Escreva um texto sobre você de no máximo 2 páginas no qual você expresse suas reflexões sobre seu futuro, como: onde eu quero estar? O que eu quero fazer? O que eu quero deixar de fazer? Com quem? Que curso você quer prestar hoje em dia e por quê?”*.

Encontro 2

No início do encontro, foi realizada uma roda de conversa a respeito da atividade passada para casa, a carta para si. Foram feitas queixas a respeito das dificuldades que encontraram para escrevê-la. Em resposta, os estagiários buscaram entender melhor as reclamações e, a partir disso, buscaram clarificar a atividade, explicando seu objetivo de outra forma. Após o grupo se mostrar mais confiante para a realização do exercício, os orientadores marcaram a entrega para o terceiro encontro.

A atividade seguinte, "*A Viagem*" (BENDILATTI, 2013), foi feita junto a uma narrativa inventada para fortalecer o seu caráter lúdico. Os elementos narrativos permitiram discutir junto aos orientandos o processo de escolha, esmiuçando o tema de escolhas para dentro dos critérios pessoais de cada um.

No final, os orientandos foram divididos em dois trios e um quarteto para conversarem sobre as escolhas feitas. Os orientadores escreveram perguntas na lousa para direcionar suas conversas às reflexões sobre os critérios de suas escolhas, uso e significado daquilo que escolheram deixar para trás ou manter no navio, momentos de maior e menor dificuldade, sentimentos que se destacaram e valores que estariam atrelados a cada uma dessas reflexões.

Logo após, todos foram convidados a relatar qual mensagem da atividade lhes foi marcante. No geral, chegaram à conclusão de que o processo de escolha está junto ao de se conhecer, de que a atividade foi difícil e de que cada um escolheu os objetos de forma coerente com sua história de vida, ou seja, cada contexto particular influencia cada escolha feita.

Encontro 3

O encontro foi iniciado com uma conversa a respeito da realização da carta para si. O tema que mais surgiu foi a dificuldade de falar

de si próprios por não terem o hábito de escreverem sobre si, sobre os sonhos e as expectativas.

Em seguida, foi realizada a técnica “*Desenho da Figura Humana*” (HUTZ; BANDEIRA, 2000), com o objetivo de fomentar a auto-observação e entrar em contato com elementos sentimentais que permeiam quem são e, conseqüentemente, influenciam a maneira como escolhem. Cada tópico do DFH foi lido em grupo e respondido individualmente, dando tempo para que cada um pensasse nas respostas. A adesão à atividade foi altamente efetiva, sendo observada na fala de todos os orientandos, que se sentiram à vontade para comentar aspectos íntimos no exercício.

Ao final do encontro, foi pedido que trouxessem um objeto pessoal que os representasse para a realização de uma atividade na semana seguinte.

Encontro 4

No encontro 4, foram realizadas duas dinâmicas, sendo que a primeira foi realizada com os objetos pessoais trazidos pelos participantes (Ver “*Dinâmica da troca de objetos*” no subtópico 7), com objetivo de refletir sobre aspectos de identidade.

A segunda atividade (ver “*Dinâmica da escolha de valores*”, adaptada, no subtópico 7) visava fazer com que os participantes identificassem valores que os guiassem em suas atividades profissionais, discutindo em grupo os motivos e as implicações disso. A frase de maior escolha foi a “*ajudar as pessoas*”. Um fato que se destacou foi que quase todos os orientandos perceberam e sublinharam que os valores ali retratados não são mutuamente excludentes.

Encontro 5

O quinto encontro foi o primeiro do eixo de escolhas, sendo que para iniciar a discussão foram exibidos dois vídeos: um episódio

do seriado *“Família Dinossauro”* e uma palestra do *TED Talks* (disponíveis no subtópico 7). Ambos tratam do processo de escolher, posto que o primeiro traz uma cena em que se evidenciam diversos aspectos que influenciam na possibilidade de escolher, enquanto o segundo traz, detalhadamente, o que leva alguém a escolher algo ou caminho, em detrimento de outra coisa ou direção. Após a exibição, foi realizada uma discussão com os orientandos partindo do que se destacou para eles.

Como complemento, foi realizada uma segunda atividade com o intuito de colocar em prática o que foi discutido anteriormente: a partir da comparação entre o curso de Engenharia Civil na UFSCar e Rádio & TV na UNESP, foram pensados *“prós”* e *“contras”* de cada graduação, por exemplo: o primeiro curso envolveria mudar de cidade, enquanto o segundo significaria residir em Bauru. Outras variáveis foram consideradas, como o custo de morar fora, para estudar, ou o de cursar uma universidade particular; o período em que o curso ocorre, influenciando na disponibilidade de trabalhar ou não, entre outras. Foi proposta como tarefa de casa a realização de um exercício parecido, mas com os cursos que gostariam ou de fato pretendiam prestar no vestibular.

Encontro 6

No sexto encontro, na atividade (ver *“como eu escolho?”* no subtópico 7) foi realizada uma conversa sobre a tarefa solicitada no encontro anterior. Após a discussão, os orientadores forneceram uma série de perguntas-guias com o intuito de fomentar uma reflexão ainda mais profunda a respeito do que os leva a escolher: Eles deveriam pensar em escolhas difíceis ou marcantes feitas em sua vida, destacando as opções e o que foi escolhido, qual foi o seu processo de escolha, quais eram as opções das quais abriram mão.

Ao final da produção individual, houve uma reflexão grupal, na qual os estagiários buscavam uma inter-relação entre uma escolha

importante do passado e as futuras escolhas profissionais. O objetivo foi possibilitar que os orientandos percebessem se os mesmos critérios de escolhas aplicadas no âmbito profissional também são agentes nas escolhas de outros momentos da vida.

Encontro 7

O sétimo encontro representou o fechamento do eixo “escolhas” e, para já adentrar no próximo tópico a ser trabalhado, “profissões”, foi escolhida uma dinâmica que possibilitasse tratar dos dois eixos. Antes disso, aconteceu uma breve conversa sobre a atividade passada para casa, onde os orientandos expuseram as reflexões feitas a respeito.

A dinâmica aplicada foi a “Nave de Noé” (LUCCHIARI, 1993). Os orientandos mostraram um grande engajamento na atividade, destacando principalmente os estereótipos e valores sociais equivocados atribuídos por eles às profissões menos valorizadas (como lixeiro e profissional do sexo, por exemplo).

Encontro 8

No oitavo encontro foi realizada a aplicação da Avaliação de Interesses Profissionais (AIP). Foi explicada a maneira como deveriam preencher a folha de respostas e outras dúvidas foram esclarecidas conforme seu surgimento.

Encontro 9

O nono encontro teve início com uma breve explicação da correção do AIP, visando explicar a estrutura da avaliação para que, quando fosse realizado o *feedback* individual da aplicação, os orientandos pudessem compreender melhor o resultado. Nesse sentido, foi mostrado um exemplo de ficha de levantamento preenchida. Ao final desse momento, foi combinado que os *feedbacks* ocorreriam

em dois momentos no CPA, para que os participantes pudessem conhecer e se apropriar dos espaços de uma universidade pública.

Em seguida, foi realizada uma dinâmica (ver “*Dinâmica das Profissões*”, adaptada, no subtópico 7). Os participantes ressaltaram, ao final da atividade, que gostaram bastante da sua realização, principalmente por fomentar uma quebra de estereótipos ligados ao aspecto monetário, posto que qualquer profissão pode gerar um conforto econômico, basta estar bem inserido no mercado.

Encontros 10 e 11

Para poder realizar a devolutiva individual de todos os integrantes, a devolutiva foi dividida em dois momentos, sendo que em cada dia houve a conversa com três orientandos. O funcionamento do encontro foi o mesmo em ambos os segmentos.

Cada conversa teve, em média, 20 minutos de duração. A partir da análise de todo o material gerado ao longo do grupo, foram apontadas características e gostos percebidos pelos estagiários, que vão ao encontro dos seus interesses profissionais atuais, destacados no AIP. Ao final de cada momento individual, foi pedido para que cada participante pesquisasse cinco profissões nas áreas que mais se destacaram, tomando como referência o Manual do AIP.

Encontro 12

A partir da pesquisa de cinco profissões nas áreas que mais lhes interessavam no momento, foi realizada uma conversa geral a respeito das informações trazidas, buscando explorá-las e relacioná-las com as principais áreas de interesse atual, identificadas nos resultados do AIP de cada orientando.

Em seguida, foi realizada uma discussão a respeito das diferenças entre universidade pública e privada, visando sanar ansiedades e discutir prejulgamentos a respeito do ensino pago, identificados nas

falas dos orientandos. Por último, foi pedido que os orientandos escrevessem uma segunda carta para si, ou “*Carta Reflexiva (adaptada)*”, nos moldes da primeira, para o encontro seguinte.

Encontro 13

O décimo terceiro encontro teve início a partir de uma conversa para discutir o andamento do grupo de forma geral, perguntando o que se destacou para os orientandos, o que poderia ter sido diferente, se eles sentiram mudanças nas maneiras como fazem escolha e se fizeram uma escolha a respeito do curso. Essa conversa gerou um *feedback* global escrito pelos participantes, em que, resumidamente, eles destacaram a escolha das atividades e a postura dos estagiários durante suas realizações como positiva e acolhedora.

Além disso, os participantes fizeram uma leitura das duas cartas para si escritas ao longo do grupo, comentando o que notaram de diferente em ambas. Foi consenso entre os participantes que a segunda carta foi mais objetiva e convicta em relação às escolhas, enquanto na primeira carta houve maior sinalização de indecisão – que foi trabalhada durante o grupo.

A última dinâmica (ver “*dinâmica do aeroporto*” no subtópico 7) foi realizada para possibilitar o desligamento do grupo. Por último, houve uma confraternização com lanche, oferecido pelos estagiários.

5. Discussão

Os *feedbacks* de todos os encontros foram positivos, inclusive partindo dos ex-integrantes enquanto ainda participavam do grupo. Esse resultado pode ser um sinal da qualidade do vínculo estabelecido e da capacidade de comunicação que se deu entre orientandos e orientadores para que o processo fosse mutuamente interessante e eficaz.

Outro resultado favorável foi a condição na qual se finalizou o grupo: dos seis membros que permaneceram, cinco definiram um curso superior para prestar no vestibular. Apenas um participante, que faltou algumas vezes, manifestou dúvida entre três cursos, mas está ciente que há oferta de OP individual na universidade. Todos afirmaram que buscam estudar em universidades públicas, exceto uma estudante que deseja fazer um curso superior particular com auxílio do “*Programa Universidade para Todos*” (PROUNI).

Ainda que escolhas sejam sempre passíveis de mudança e que o foco da Orientação Profissional não seja limitado à escolha de um curso superior, esse resultado é importante como um parâmetro na influência que o processo de OP teve dentro do contexto em que os jovens do grupo se enquadram, a maioria com escassos recursos materiais. No *feedback* global, ficou evidente que eles se demonstravam mais seguros de sua escolha frente ao vestibular. Na leitura das cartas para si, às quais os orientadores tiveram acesso, foi possível observar que a tematização do futuro apareceu de forma mais refletida e com menor grau de angústia e incertezas. Os próprios comentários dos orientandos no último encontro mencionaram como foi mais fácil fazer a carta que sucedeu aos encontros.

Tendo isso em vista, a formação do grupo de OP na perspectiva dos estagiários, ou orientadores, serviu como experiência prática de coordenação de grupo e como aprendizagem em relação à estruturação de uma sequência de encontros coesos em OP. Ao mesmo tempo que foi embasada em conhecimentos previamente estruturados, como o AIP, optou-se por adaptar e criar diversas técnicas e dinâmicas de grupo para atender às demandas particulares que apareciam.

6. Considerações finais

Cada encontro retratado foi comentado e relatado verbalmente em supervisão por se tratar de um processo de conclusão de formação dos estagiários.

A avaliação da qualidade do processo de OP do presente relato em Orientação Profissional pautou-se nos resultados observados pelos estagiários e nos conteúdos fornecidos pelos orientandos que perduraram durante todo o processo grupal. Pensando na dedicação dos orientandos às atividades propostas, na ausência de críticas negativas e até no fato de que as evasões que ocorreram foram justificadas por dificuldades pessoais ou pela efetivação de uma escolha de um curso superior antes do final do processo, pode-se concluir que os resultados finais foram favoráveis tanto aos orientandos quanto aos orientadores, que puderam integrar teoria e prática psicológica.

Em relação ao método utilizado ao longo do processo e suas especificidades, as técnicas e dinâmicas adaptadas podem ser fonte de estudos e readaptações, de acordo como diferentes contextos de atuação.

7. Apresentação/caracterização das atividades e técnicas

Encontro 1

- **Técnica de Apresentação**

Em duplas, os orientandos devem fazer perguntas um para o outro, de forma a conhecer a pessoa com quem estabelecem o

diálogo. As perguntas são livres, mas foram elaboradas algumas sugestões para facilitar a atividade. Ao final do tempo limite, cada dupla deverá apresentar o colega com quem conversou para o resto do grupo.

Sugestões de perguntas:

1. Qual o seu nome?
2. Quantos anos você tem?
3. O que você gosta de fazer?
4. Recorda uma situação em que realizou uma escolha significativa?
5. Tem ideia dos cursos que gostaria de fazer?

Encontro 4

• Dinâmica da troca de objetos

Os orientandos devem ser avisados previamente para a realização dessa dinâmica, posto que devem levar objetos de valor pessoal para realizá-la. Em um primeiro momento, cada um deve explicar o motivo pelo qual escolheu o objeto trazido e dispô-lo em cima de uma mesa, onde todos os outros participantes possam vê-lo. Os estagiários enumeraram todos os objetos dispostos para sorteá-los, fazendo com que cada pessoa receba um objeto diferente do seu. Nesse segundo momento da atividade, cada um deve realizar o mesmo movimento de se identificar com o objeto que lhe foi sorteado, buscando nele uma nova projeção.

• Dinâmica da escolha de valores

Os participantes são instruídos a escolher uma dentre as três frases apresentadas individualmente para refletir qual delas retrata melhor aquilo que representa sua carreira. Depois, unem-se aqueles

que escolheram frases iguais. Cada grupo deve discutir entre si: Por que optaram por essa frase? O que cada um pensou? Quais os exemplos ou situações em que esse valor se expõe. Cada grupo apresenta o que pensou. Por fim, será feita uma roda e discussão em conjunto, a partir das questões: Alguém mudaria o que escolheu? Por quê? Alguma das opções impede a outra? É importante ter ciência dos valores que se carrega no trabalho?

Frases:

1. Ser seu próprio chefe;
2. Ajudar as pessoas;
3. Ser ético.

A atividade foi adaptada (Andreoli, 2018).

Encontro 5

• TED Talks / Família Dinossauro

Os vídeos podem ser encontrados nos seguintes *links*:

Oportunidade de Carreira (Família Dinossauro):

<https://www.youtube.com/watch?v=FCIkG-1OC98>

How to make Hard Choices (Ted Talks)*:

https://www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices#t-155328

*O vídeo "*How to make Hard Choices*" foi editado para o encontro em que foi utilizado, diminuindo sua duração e fazendo um recorte dos principais aspectos que mereciam ser discutidos.

- **Processo de escolha**

Junto com os estagiários, os orientandos devem escolher dois cursos diferentes em duas universidades diferentes, buscando fazer uma lista de prós e contras de cada um. É preciso destacar os fatos que são relevantes para cada pessoa, por exemplo, a vontade de permanecer na cidade em que está ou morar fora; se há a necessidade de trabalhar durante o curso ou não; se as disciplinas do curso vão de encontro ao que você espera para o futuro profissional, entre outros.

Encontro 6

- **Reflexão: Como eu escolho?**

Para essa atividade, cada orientando deve pensar em uma escolha difícil que já fez na vida. Após escolhida, deve escrever um parágrafo breve explicando-a, buscando esmiuçá-la:

1. O que eu escolhi?
2. Como eu fiz essa escolha?
3. Por que eu fiz essa escolha dentre outras opções?
4. Do que eu tive que abrir mão?
5. Já fiz alguma outra decisão parecida com essa? Qual e em que aspecto?
6. Já fiz alguma escolha diferente dessa? Qual e em que aspecto?
7. O que eu aprendi e quero levar comigo ao ter feito tais escolhas?

Posteriormente, devem tentar fazer uma interlocução entre essa atividade e o “processo de escolha”, feito no encontro anterior, por meio de uma pergunta-guia:

1. O que você acha que tem que aprender para fazer melhores escolhas e o que você acha que já sabe?

Encontro 9

• Dinâmica das Profissões

Em duplas, os orientandos devem buscar unir os grupos 1 e 2 de frases que se complementam (Quadro 2). As frases podem ser distribuídas em tirinhas de papel, em que os grupos se diferenciem visualmente de alguma forma, como impressão em cores diferentes ou frases de um só grupo sublinhadas. Ao final do tempo estipulado, discute-se e se corrige os resultados.

Quadro 2. Dinâmica das Profissões

Grupo 1	Grupo 2	Resposta/Quem é
Formado em administração com pós-graduação em <i>marketing</i> .	Trabalhou como assistente de <i>merchandising</i> , recolhendo latas e serviços de limpeza.	Christian Guerrato, homem branco, 28 anos, com atrofia ocular
Expulso do colégio após brigar com o professor de português.	Um grande poeta brasileiro.	Carlos Drummond de Andrade
Trabalha como pedreiro desde os 14 anos.	Renda mensal de cerca de R\$4000.	Notícia de jornal sobre o crescimento do ramo da construção
É professor concursado em uma cidade paulista.	Tem renda mensal de cerca de R\$2800, mas trabalha só 32h por semana.	Informação retirada de edital de concurso.

(continua)

Cursou direito.	Tem renda mensal de cerca de R\$1000.	Notícia de jornal sobre as dificuldades dos advogados recém-formados
Faz tradução de textos.	Tem renda mensal de cerca de R\$17000.	Tradutor juramentado no Itamaraty
Cursou medicina.	Trabalha 40 horas por semana, fora o que tem de estudar em casa, e ganha cerca de R\$1600.	Informação retirada de edital de concurso
Fez um curso superior composto por 78% homens e 22% mulheres.	Seu trabalho demanda habilidade em conversar com pessoas e ser claro na hora de passar informações.	Engenheiro(a)
Estudou em escolas públicas e nunca frequentou a universidade.	Mestre literário Brasileiro.	Machado de Assis
Passou por 4 etapas de teste para seu emprego, incluindo de aptidão física e psicológica.	Ajudou a salvar 347 vidas por mês em 2016.	Notícia de Jornal sobre um bombeiro de Piracicaba
Fez cursos cujo único pré-requisito era fluência em leitura.	Sua renda depende da quantidade de tempo que trabalha (anéis).	Dublador(a)

É importante ressaltar que todas as informações foram retiradas de notícias e/ou editais de concursos, precisando de atualizações recorrentes para que a dinâmica continue coerente com a realidade em que é aplicada. A atividade foi adaptada da Escolha de profissões – Dinâmica (Na ponta da nossa língua, 2012).

Encontro 13

• Dinâmica do Aeroporto

A partir da narrativa lúdica, *“Imagine que nós todos estamos num aeroporto, cada um pronto para sua própria viagem particular”*, os orientandos devem imaginar um local para onde vão, além de buscar entender e compartilhar os sentimentos que essa despedida gera. Em seguida, quem se sentir confortável pode compartilhar sua experiência.

Referências

ANDREOLI, R. C. Dinâmica 8 - Esclarecimento de valores. Disponível em: <http://www.educacional.com.br/projetos/ef1a4/trabalhandovalores/dinamica8.htm>. Acesso em: 18 maio 2018.

AMBIEL, R.; CAMPOS, M.; CAMPOS, P. Análise da produção científica brasileira em orientação profissional: um convite a novos rumos. **Psico-USF**, Itatiba, v. 22, n. 1, p. 133-145, abr. 2017.

BENDILATTI, L. Dinâmica para Auto-Conhecimento, Trabalhar Valores e Prioridades Pessoais, Valorização da Vida. A viagem. 2013. Disponível em: http://www.dinamicaspassoapasso.com.br/2013/10/dinamica-para-auto-conhecimento.html?fbclid=IwAR29YyL5AsfnM_K2fqR5_LsOPAeWlzRTIx2aqZswPAs8rt7ul-Y-Hz6qj8. Acesso em: 10 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.096 de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no Ensino Superior. Brasília, 2005.

CARRIJO, R.; REIS, C. Cartas Reflexivas: Uma ferramenta para a Orientação Profissional. **Perspectivas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 121-135, jan./jun. 2013.

Escolha das Profissões - Dinâmica. **Na Ponta da Nossa Língua** (Blog). Disponível em: <https://bit.ly/30VfIAe>. Acesso em: 12 abr. 2018.

HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R. Desenho da Figura Humana. *In*: CUNHA, J. A. (org.). **Psicodiagnóstico**. v. 5. Porto Alegre: **Artmed**, 2000. p. 507-512.

LEVENFUS, R. S.; BANDEIRA, D. R. **Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP)**. São Paulo: Vetor, 2010.

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

SPARTA, M.; GOMES, W. B. Importância Atribuída ao Ingresso na Educação Superior por Alunos do Ensino Médio. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, p. 45-53, 2005.

VALORE, L. A.; CAVALLET, L. H. R. Escolha e orientação profissional de estudantes de curso pré-vestibular popular. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 354-363, ago. 2012.

Orientação profissional individual com estudante universitária



Debora Regina Sartori
Marianne Ramos Feijó



1. Introdução

Assim como várias áreas da Psicologia, a Orientação Profissional (OP) tem como vantagem sua aplicabilidade em diversos contextos. Este relato de experiência visa descrever uma das nuances possíveis para a OP: a modalidade clínica de orientação profissional para uma jovem universitária em busca de novas possibilidades na construção de sua identidade profissional.

A partir do referencial teórico psicodinâmico, principalmente das ideias de Bohoslavsky, a OP individual de base psicanalítica tem por objetivo maior investigar como o sujeito faz suas escolhas, levando em consideração aspectos conscientes e inconscientes. Segundo Leite (2016, p. 90), “esse método objetiva aprofundar a pesquisa sobre motivações, conflitos, defesas, afinidades e desejos implícitos na seleção por cada projeto de trabalho futuro e, sobretudo, fazer conexões entre esses elementos”. Assim, fundamentado no método interpretativo, o orientador profissional busca capturar fantasias inconscientes, as quais sustentam fragmentos de desejo que, afinal, embasam as escolhas. Apoiado pela escuta da tonalidade afetiva do discurso, pelo deciframento da estrutura lógica que organiza a vida do sujeito, assim como por aspectos transferenciais, o orientador pode auxiliar o orientando a enriquecer seu autoconhecimento e possibilitar que este faça escolhas mais maduras e autônomas (LEITE, 2016).

Os conflitos que permeiam as escolhas profissionais não são estritamente pontuais, mas estão imbricados na teia que forma o tecido da personalidade do sujeito. A escolha profissional é uma ação continuada. Portanto, o autoconhecimento, juntamente com o projeto de vida e um olhar mais atento para o modo como o sujeito faz suas escolhas, é um caminho possível em um processo de orientação profissional. Assim, há que se realizar uma investigação que leve em conta o estudo das dinâmicas familiares, grupais e

ideológicas do sujeito. Deste modo, coloca-se no horizonte da orientação profissional que o sujeito compreenda aspectos dessas dinâmicas, entenda o percurso e as escolhas que o levaram até ali para, então, poder traçar um plano de vida que seja satisfatório e possível naquele momento.

O cerne deste processo de OP foi a discussão da identidade profissional da orientanda, que já havia feito uma escolha significativa em sua trajetória profissional, a escolha do curso de graduação. Seus conflitos e motivações para procurar esse serviço, oferecido por uma clínica escola de uma universidade no interior do estado de São Paulo, centravam-se em duas questões derivadas dessa escolha: a profissão e a carreira. Considerando especificidades de seu curso de graduação e seu projeto de vida, a orientanda buscava caminhos para fortalecer sua identidade profissional, já em construção. Nessa linha que todo profissional constrói ao longo da vida, considera-se o sujeito como um “ser contínuo, passível de revisão e de constantes ressignificações, definindo-se, essencialmente, pelo tipo de compromisso, de ideal e de meta com os quais o profissional vincula-se e identifica-se” (VALORE, 2010, p. 65 apud LEITE, 2015, p. 96).

2. Método

O atendimento individual em orientação profissional é parte das atividades teórico-práticas dos graduandos em Psicologia da referida universidade, mais especificamente daqueles que optam pelo estágio em Orientação Profissional e para o Trabalho. Sendo assim, a orientanda foi escolhida a partir de uma lista de espera de interessados e interessadas no processo de orientação profissional, tendo em vista a compatibilidade de horários entre orientadora e orientanda. Todos os encontros foram devidamente discutidos em supervisão coletiva com os demais participantes do

estágio, respeitando os princípios do Código de Ética Profissional do Psicólogo.

O trabalho de orientação profissional individual foi realizado em salas de atendimento reservadas em uma clínica escola de uma universidade no interior paulista. A princípio, haviam sido planejados de dez a doze encontros, com 50 minutos de duração, os quais aconteceriam semanalmente. Contudo, apenas oito puderam se realizar efetivamente, de forma não regular, devido a questões pessoais da orientanda. Os encontros ocorreram entre o final de abril e o final de junho de 2018, além do encerramento no final de agosto.

Como proposta inicial, foram estabelecidos três eixos norteadores para o processo de orientação profissional: autoconhecimento, escolhas e projeto de vida. Entretanto, a partir de demandas específicas e conteúdos trazidos pela orientanda em cada encontro, esses eixos foram ampliados ou reduzidos, adequando-se às suas necessidades. Pautando-se no referencial psicanalítico, a principal técnica utilizada foi a entrevista, considerando a orientadora profissional como uma copensadora (BOHOSLAVSKY, 1977).

Para além dessa técnica, foram utilizadas outras como auxiliares, de cunho mais estruturado (ver anexo e apêndice). Sendo assim, os materiais utilizados nos encontros foram papel, caneta, computador da orientanda e duas atividades reflexivas, cujos objetivos centravam-se no autoconhecimento e nos processos de escolha.

A seguir, um quadro ilustrativo que sintetiza os principais eixos norteadores:

Quadro 1. Quadro ilustrativo do planejamento dos encontros

ENCONTRO	MESES	EIXOS TEMÁTICOS NORTEADORES
1	Abril	Apresentações e levantamentos de demandas e expectativas
2	Maio	Escolhas, autoconhecimento e projeto de vida
3	Maio	Autoconhecimento
4	Maio	Autoconhecimento e escolhas
5	Junho	Autoconhecimento
6	Junho	Autoconhecimento e projeto de vida
7	Junho	Projeto de vida e escolhas
8	Agosto	Escolhas, autoconhecimento e projeto de vida

Fonte: Elaboração própria.

Abaixo, o resumo dos temas centrais abordados e as atividades em cada encontro:

- **ENCONTRO 1:** Estabelecimento de *rapport*. Apresentação da clínica escola e de seus direitos e deveres como usuária. Preenchimento da ficha de triagem inicial. História de vida e como escolheu o curso superior que faz atualmente. Levantamento de demandas e expectativas com relação ao processo de orientação profissional;
- **ENCONTRO 2:** Discussão e reflexão sobre escolhas e autoconhecimento: possibilidades atuais tendo em vista aspectos do projeto de vida;

- **ENCONTRO 3:** Discussão e reflexão sobre autoconhecimento: relacionamentos interpessoais no contexto do trabalho. Orientação sobre como montar e descrever atividades no currículo profissional;
- **ENCONTRO 4:** Discussão e reflexão sobre autoconhecimento e escolhas: reavaliação de escolhas passadas, associando as escolhas atuais ao projeto de vida;
- **ENCONTRO 5:** Discussão e reflexão sobre autoconhecimento: valores importantes no ambiente de trabalho, habilidades já desenvolvidas e habilidades a desenvolver;
- **ENCONTRO 6:** Discussão e reflexão sobre autoconhecimento: a identidade profissional do curso de graduação atual, a visão da orientanda sobre boas perspectivas de atuação, noções de processo e projeto de vida. Realização da atividade “Frases para Completar”, adaptada de “Pensando e vivendo a orientação profissional” (LUCCHIARI, 1992);
- **ENCONTRO 7:** Reflexão e apontamentos sobre escolhas e projeto de vida. Realização da atividade “Orientação Profissional: antes, agora e depois” (ver apêndice) e “Orientação Profissional: possibilidades de atuação”;
- **ENCONTRO 8:** Encerramento do processo de orientação profissional: colhendo os frutos e realizando escolhas voltadas para o projeto de vida.

3. Resultado e discussão

A orientanda se inscreveu para o processo de OP incentivada por um professor que leciona tanto no curso de Psicologia, quanto no curso frequentado por ela, ambos na mesma universidade. Sem saber

inicialmente o que era orientação profissional, veio para a OP devido a um descontentamento com a grade curricular de seu curso, que não abrange com a profundidade pretendida por ela determinadas áreas de atuação da profissão. Trata-se de um curso na área de Humanas cuja identidade profissional ainda está se consolidando, tanto academicamente quanto em termos mercadológicos, sendo que os profissionais podem trabalhar em diversas áreas.

Desde o primeiro atendimento, ficou claro que a orientanda tinha um projeto de vida bem delimitado. O que veio procurar com a OP foram os caminhos para se chegar lá. Esse projeto de vida remetia a experiências que ela teve no ensino médio, trazendo consigo o desejo de voltar a “brilhar os olhos”, como aconteceu naquela época. Considerando os três momentos no processo de amadurecimento da escolha profissional citados por Leite (2016) – seleção, escolha e decisão – pode-se dizer que a orientanda procurava traçar uma outra linha para dar continuidade à sua trajetória profissional, buscando alternativas dentro e fora do curso. A escolha do curso, aliás, foi bem pensada e pesquisada, apesar de a realidade atual não corresponder exatamente a suas expectativas. Entretanto, para ela, a noção de processo era como uma linha reta, como se fossem etapas a serem cumpridas, e não uma linha contínua que pode seguir por diversos caminhos, formando a identidade profissional. O trabalho de OP, neste caso, foi basicamente pensar junto com a orientanda quais as possibilidades que ela teria ainda durante e após a graduação, para dar seguimento ao seu projeto de vida.

Reflexões acerca do autoconhecimento foram essenciais nesse processo. As falas da orientanda seguiram uma lógica passado-presente, comparando situações de vida no passado com situações atuais, quase sempre com certa nostalgia do passado e receio quanto ao futuro. Assim, a partir de interpretações e do pensar junto com a orientanda, ela pode ressignificar algumas dessas experiências e ter mais clareza quanto a aspectos que ela deseja para o futuro. No entanto, o *como fazer*, considerando o eixo presente-futuro,

pareceu ser a questão que mais a mobilizou. Nesse sentido, também foram trabalhados alguns aspectos práticos, como a montagem do currículo, meios de *networking* e uma pesquisa de possibilidades do que fazer após a graduação (pós-graduação na área desejada, especialização e concursos).

Considerando a linearidade temporal, a interseção no presente foi além do *como fazer para o que fazer*. Apesar de ter diversas experiências profissionais em seu currículo, a orientanda buscava outros meios de se aproximar de seu projeto de vida. Quando escolheu o curso de graduação, sabia que teria que “correr atrás” do que queria, uma vez que a grade curricular não contemplava essas especificidades. Entretanto, foi motivo de frustração para ela perceber as dificuldades desse “correr atrás” autônomo. Discussões e reflexões sobre autonomia, aliás, foram muito importantes neste trabalho de orientação profissional, sendo que a orientanda pode dar sentido ao que é autonomia para ela, em sua singularidade.

Sobre isso, no sexto encontro, com a atividade de frases para completar, a orientanda concluiu que gosta de se envolver totalmente nas atividades que faz e, para isso, há a necessidade de sentido. Segundo ela, “não adianta só molhar o dedinho do pé no rio, tem que mergulhar”. Perguntada sobre qual era o problema de molhar só o dedinho do pé se o rio não fosse tão chamativo, se água estivesse gelada ou se ela simplesmente não quisesse mergulhar naquele momento, a orientanda disse “Ah, não tem problema, mas eu gostaria de achar rios em que pudesse mergulhar de verdade”. Aproveitando a continuidade da metáfora, eu disse que, na vida, nem sempre vamos achar esses rios “maravilhosos” e que, se fosse necessário se molhar em alguns deles, “por que não só molhar o dedinho do pé?”. A orientanda gostou da metáfora e disse que isso faz sentido. Pode-se observar, nessas falas, como a orientanda ressignificou alguns de seus critérios de escolha, entre preferir o que fosse intenso e profundo para o que fosse possível e necessário no momento.

Ainda sobre *o que fazer*, pensando na vasta gama de atividades paralelas à graduação que a orientanda tinha em seu currículo, percebeu-se uma dificuldade específica em concluir projetos, no sentido de reconhecer e colher os frutos de seu trabalho. Isso ficou evidente inclusive na transferência: a orientanda começou a chegar atrasada ou faltar aos encontros. No sétimo encontro, antes das férias de meio de ano, o atendimento durou cerca de 15 minutos. Ela havia perdido o ônibus, mas decidiu ir mesmo assim. Em um conflito interno, que remetia a uma “autossabotagem” da qual sempre falava, o desejo em seguir adiante com seu projeto de vida falou mais alto.

Passaram-se quase dois meses entre o sétimo e o oitavo encontro. Foram feitas diversas tentativas de contato durante esse tempo, quase todas sem resposta. A interpretação inicial foi de que a orientanda continuava a fazer o que vinha se queixando: não colhendo os frutos de seu empenho. Entretanto, quando o caso foi oficialmente encerrado perante a clínica escola e a orientanda informada por *e-mail*, ela solicitou mais um encontro. Nele, ela me contou como, em uma viagem, havia tido uma oportunidade de, quase literalmente, mergulhar em um desses “rios maravilhosos” e encontrar novos sentidos e possibilidades para continuar trilhando seu caminho rumo a um projeto de vida singular e autônomo.

Assim, com o processo de orientação profissional e a partir de vivências concretas, a orientanda encontrou uma maneira de trabalhar que sustenta o estilo de vida desejado por ela. Novas paisagens com novos rios trouxeram também novas possibilidades e formas de trabalho que a estimularam a criar espaços laborais específicos que servem à sua área de atuação. Deste modo, o *como* e o *que fazer* suscitados durante o processo de OP puderam ganhar novos significados e, assim, outras possibilidades para a orientanda, abrindo-lhe os caminhos para a construção de uma trajetória profissional mais satisfatória.

4. Considerações finais

Considera-se que este trabalho em orientação profissional individual foi bastante rico e proveitoso. A orientanda pode realizar escolhas mais conscientes e autônomas em sua trajetória profissional e a orientadora, por sua vez, teve a oportunidade de aprender a afinar a escuta em um contexto específico da modalidade clínica em orientação profissional.

Entretanto, talvez tenha sido justamente este o maior desafio: manter o foco nos eixos norteadores da orientação profissional e não seguir a livre demanda da clínica psicanalítica tradicional. Neste sentido, a prática e a experiência se fazem mais necessárias para que se possa distinguir entre as especificidades de ambas. Neste trabalho, por exemplo, foi realizado um encaminhamento informal da orientanda para uma psicoterapia individual, uma vez que os conflitos apresentados também diziam respeito a aspectos mais profundos de sua subjetividade.

No final dos encontros, foi pedido um *feedback* sobre o processo de OP para a orientanda, que relatou seu contentamento com os atendimentos. Ela própria pode perceber seu ganho de autonomia e já estava vivenciando as consequências disso, as quais geraram novas demandas. Assim, o trabalho poderia ter continuado, porém com novos enfoques em habilidades sociais no âmbito das relações de trabalho. Neste sentido, o contexto da clínica escola se mostra propício, já que possibilita aos estagiários de Psicologia e ao público atendido trocas de conhecimento constantes entre as esferas clínicas e de orientação profissional.

Referências

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional**: a estratégia clínica. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

LEITE, M. S. S. **Orientação profissional**. Coleção Clínica Psicanalítica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

LUCCHIARI, D. H. P. S. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Grupo Editorial Summus, 1992.

Anexo

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Este material o ajudará a conhecer-se melhor, a pensar mais em você mesmo e nas coisas que fazem parte do seu mundo. Por isto é importante que você seja sincero e espontâneo ao realizá-lo.

Complete as frases no espaço em branco. Se necessário use o verso da folha.

Eu sempre gostei de... Me sinto bem quando... Se estudasse... Às vezes acho melhor... Meus pais gostariam que eu... Me imagino no futuro fazendo... No ensino médio sempre... Quando criança queria... Quando penso no vestibular... Meus professores pensam que eu... No mundo em que vivemos, vale mais a pena.....do que... Se não estudasse... Prefiro... do que... Comecei a pensar no futuro... Não consigo me ver fazendo... Quando penso na universidade... Minha família... Escolher sempre me fez... Uma pessoa que admiro muito é.... por...Minha capacidade... Meus amigos pensam que eu... Estou certo de que... Se eu fosse... poderia... Sempre quis...

mas nunca poderei fazer... Quanto ao mercado de trabalho... O mais importante na vida... Tenho mais habilidade para... do que... Quando criança, meus pais queriam... Quando penso na escolha da profissão, é importante que o trabalho ofereça/promova.... Acho que poderei ser feliz se... Eu.....

Apêndice

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL –

ANTES, AGORA E DEPOIS

Nesse momento do processo de Orientação Profissional, já vimos que algumas coisas são importantes para se fazer uma escolha mais assertiva no campo do trabalho:

→ **Autoconhecimento:** conheço minhas habilidades e características pessoais, importantes para mim no âmbito do trabalho? Sei quais habilidades já estão desenvolvidas e quais ainda preciso desenvolver?

→ **Escolhas:** como costumo fazer minhas escolhas? Estou satisfeita com essa maneira de escolher? Se não, como poderia fazer para tornar minhas escolhas mais satisfatórias?

→ **Projeto de Vida:** qual meu sonho? Com o quê, como e onde quero trabalhar? Qual a importância do trabalho na minha vida? Quais os passos que preciso seguir para alcançá-lo?

Pensando, nesse momento, **apenas no processo de OP**, como você considera que estão esses aspectos?

	ANTES	AGORA
Autoconhecimento		
Escolhas		
Projeto de Vida		

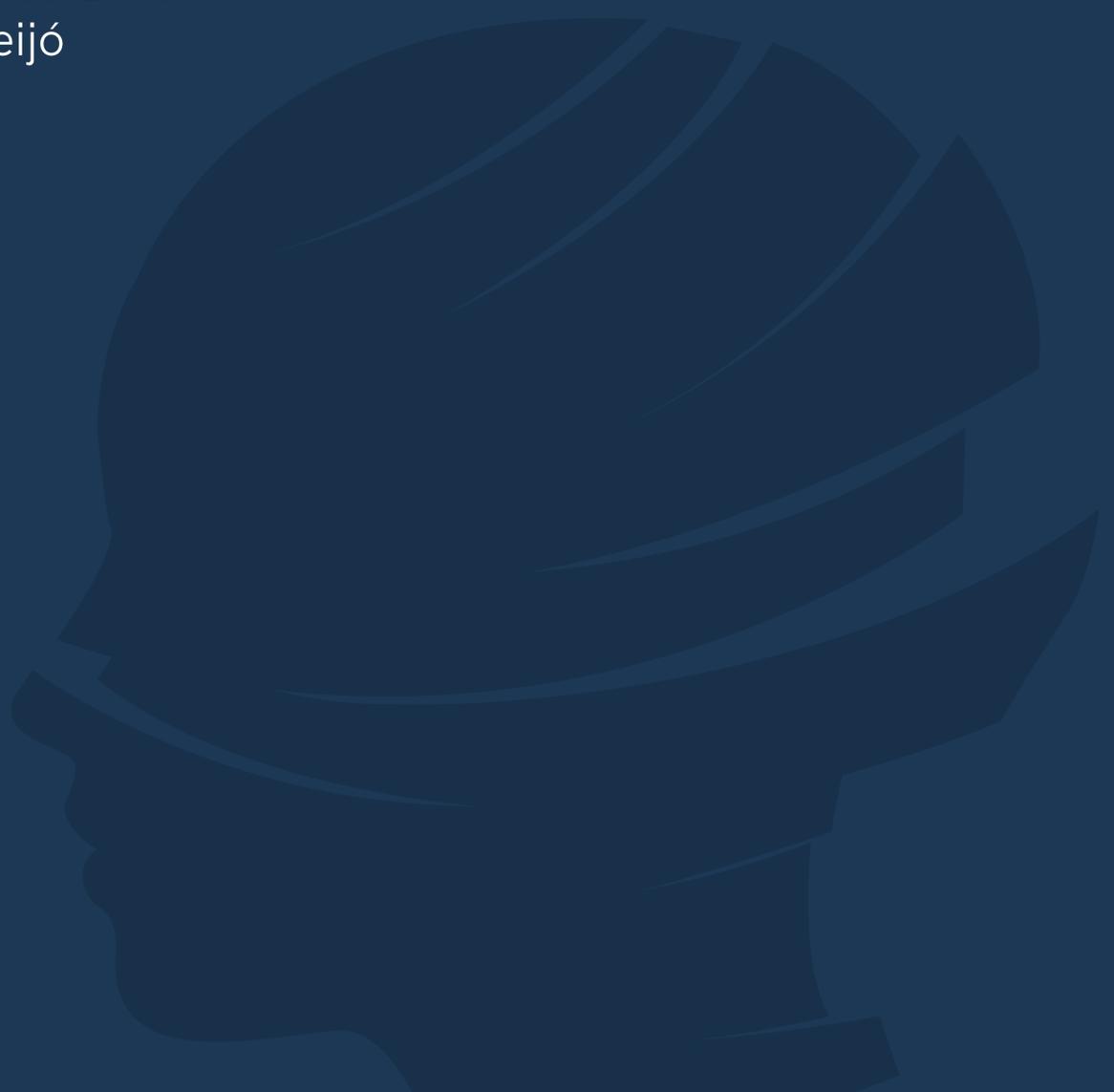
Refleta, agora, sobre seu **Projeto de Vida**:

O que é possível fazer nesse momento?	Quais podem ser os próximos passos?
---------------------------------------	-------------------------------------

Orientação profissional individual: do casulo à borboleta



Ana Carolina Marques Lima
Marianne Ramos Feijó



1. Introdução

O presente trabalho descreve uma experiência de atendimento individual em Orientação Profissional, vinculada ao estágio supervisionado, desenvolvida em uma clínica escola no interior do estado de São Paulo. Para Bock e Aguiar (1995), a função da psicologia é ser promotora da saúde. Porém, como alcançar tal objetivo, quando se pensa a vida profissional? Uma das áreas de atuação do psicólogo é a Psicologia Organizacional e do Trabalho, que inclui a Orientação Profissional (OP) como estratégia possível de prevenção e de cuidado humano, a partir da criação de espaços e atividades reflexivas sobre planos e qualidade de vida. Visto que o autoconhecimento, as escolhas e o projeto de vida consistem nos três pilares principais da Orientação Profissional, foi por meio deste olhar e com base neste referencial teórico que se sustentaram as reflexões oriundas dos planejamentos e dos encontros de OP, a seguir resumidos. Foi utilizada a metáfora da borboleta para intitular o relato, pois ela descreve de maneira simbólica o processo ocorrido, o qual será descrito abaixo.

2. Método

A estagiária verificou os nomes que constavam na lista de espera da clínica escola e entrou em contato com o seguinte perfil de participante. Serena (nome fictício), 18 anos, morava com a mãe, a irmã, seus avós e cachorros. Verbalizou que procurou atendimento psicológico voltado para orientação profissional a fim de solidificar sua escolha. Declarava-se ansiosa, relatou alguns episódios com sintomas físicos. Possuía poucos amigos e amigas, os quais a consideravam, além de ansiosa, perfeccionista. Estudava mais de 8 horas por dia em cursinho pré-vestibular, possuía uma

bolsa de estudos de música e tocava instrumentos há seis anos. Na triagem psicológica, trazia em seu discurso que escolheu prestar o vestibular para música, e no futuro pretendia atuar na área de musicoterapia, pois gostava muito de ajudar as pessoas. Em relação a essa escolha, demonstrou ter pesquisado e se informado bastante sobre a formação acadêmica e mercado de trabalho. O processo todo durou do mês de abril a agosto, totalizando 11 sessões de 50 minutos cada, realizadas em uma sala individual nas dependências da clínica escola. Dentre os materiais, foram utilizados: papéis, canetas, lápis, tintas guache, pincel, revistas e livro de poesia.

Segue quadro ilustrativo do planejamento:

Encontro	Tema	Mês	Materiais	Duração
1	Entrevista Inicial Ficha de triagem	Abril	-	50 min.
2	Construção do projeto de vida e Contextualização familiar	Abril	Cartolina e canetas	50 min.
3	Autoconhecimento Livro de poesia	Abril	Revistas, tesoura e cola	50 min.
4	Autoconhecimento	Maio	-	50 min.
5	Autoconhecimento	Maio	Papéis, tinta guache, pincel.	50 min.
6	Autoconhecimento	Maio	-	50 min.

(continua)

7	Informações profissionais e processo de escolha	Junho	-	50 min.
8	Processo de escolha	Junho	Papéis e caneta	50 min.
9	Mudanças	Julho	Folha sulfite e caneta	50 min.
10	Retomada do projeto de vida/ Encerramento	Agosto	-	50 min.

A seguir, o resumo das atividades realizadas em cada uma das sessões:

1° ENCONTRO: Neste dia, houve a apresentação da estagiária que conduziria o caso. Foi realizada a entrevista inicial e nela recolheu-se informações pessoais da participante. Houve uma breve conversa para identificar a queixa e as expectativas da participante.

2° ENCONTRO: A participante explicou brevemente como funciona sua dinâmica familiar e como seria se mudasse de cidade após aprovação no vestibular. Considerava-se de certa forma independente, por ganhar bolsa de estudos, o que utilizava para comprar seus pertences. A estagiária solicitou que a participante colocasse em um papel seus planos de vida e ele será revisto ao término do processo.

3° ENCONTRO: A estagiária levou um livro de poesia, com o objetivo de sensibilizar a participante e diminuir a rigidez que ela possui com o próprio sentir. Pediu-se que para, na próxima semana, ela levasse alguma poesia que a tocasse. A estagiária também levou algumas revistas de *design* e pediu para que a participante criasse

uma colagem que representasse seu percurso até aquele momento, como se fosse o caminho de sua vida. O objetivo dessa atividade foi movimentá-la para o imprevisto, para criações, artes, reflexões e outras formas de expressar e compreender o sentir. Como tarefa de casa, foi solicitado que a participante fizesse uma lista contendo coisas que a fazem bem, assim como seus hábitos, e estratégias utilizadas que a ajudassem a acalmar e relaxar.

4° ENCONTRO: Trabalhou-se a noção de autocuidado, conflitos e de saúde mental. A participante em alguns momentos sinalizou que não gostava de entrar em confrontos, ou se impor em algumas situações. A estagiária discorreu sobre como, em alguns momentos, é importante se expressar, impor uma opinião, um argumento, ir contra, e que ter tais atitudes ou ações não necessariamente implica um conflito, algo de ruim ou um problema. Foi trabalhado também o conceito de assertividade, bem como empatia, e a importância de permitir sentir o que “precisar” ser sentido.

5° ENCONTRO: Para tentar estabelecer conexões com aspectos mais lúdicos, leves e criativos, a estagiária solicitou que a participante tentasse simbolizar, através de um desenho ou uma arte, sentimentos como raiva, amor, tristeza, alegria, entre outros. Ela sentiu dificuldades com a atividade e criticou o próprio desenho: “isso aqui não está parecendo um cachorro, veja. Eu não domino a arte de desenhar, nem artes de forma geral”. E a estagiária respondeu: “Mas não precisa dominar a arte de desenhar para que se desene, a gente não consegue dominar tudo, né?”. A participante sorriu e disse “é”. Como tarefa de casa, foi pedido que a mesma levasse na próxima semana uma redação sobre a sua vida com dezoito anos de idade.

6° ENCONTRO: Trouxe uma redação intitulada “Qual a minha relação com a música?”. Nela conseguiu expressar seus receios, medos, expectativas, limitações e possibilidades. Nesse atendimento, ela refletiu e expôs para a estagiária que começou a cogitar prestar vestibular para outro curso.

7° ENCONTRO: Discussão sobre os pontos positivos e negativos do curso de música *versus* o outro curso aventado e reflexões sobre escolhas.

8° ENCONTRO: Foi sugerido que a participante pensasse em dois finais para um filme de sua vida. Em um deles o final seria relacionado ao cuidado com as pessoas e no outro o final poderia ser qual ela quisesse, algo que a deixasse feliz. Discussão sobre escolhas.

9° ENCONTRO: Discussão sobre as mudanças presentes no contexto do início de graduação, mudar de cidade, morar com outras pessoas, estar longe da família, flexibilidade, menos rigidez consigo mesma e com os outros. Reflexões acerca das possibilidades e limitações envolvidas em processos de mudanças. A estagiária informou que tiraria férias e em comum acordo combinaram a data do retorno. Como tarefa de casa foi solicitado que a participante fizesse uma redação sintetizando como foi para ela participar do processo de Orientação Profissional. Sugeriu que seria um bom momento para rever o plano que havia sido feito em umas das primeiras sessões. A participante riu, comentou o que tinha mudado e o que havia permanecido, "eu aprendi que as coisas mudam também, e faz parte né".

10° ENCONTRO: A participante entrou na sessão verbalizando que não havia feito a tarefa solicitada, pois uma das coisas que tinha aprendido durante o processo de Orientação Profissional era a dificuldade de falar, se expressar, sendo assim, ela iria falar ao invés de escrever. A estagiária a parabenizou pela atitude. Relatou que tinha entrado uma professora nova no cursinho a qual solicitou que todas e todos estudantes se apresentassem. Após esse momento, a professora a chamou de canto e falou que não recomendava que ela prestasse o vestibular para determinado curso, devido ao fato de essa ter sido uma das formações da professora. A participante disse que escutou os apontamentos da professora, todos em conotação

negativa. Contudo, problematizou dentro da sessão que, apesar de ter escutado, ela não tinha dúvidas e compreendia o seu próprio processo de escolha. Ponderou que a busca por informações, dificuldades e limitações que realizou foram intensas e que participar da OP a ajudou a escolher. Manifestou ter compreendido a necessidade da professora falar, mas acredita que a experiência ruim da professora não se repetirá, necessariamente com ela, pois entende que muitas questões (como o momento de vida, o curso, a grade curricular, a cidade) podem interferir. A orientanda manifestou que em outro momento poderia se sentir insegura com a escolha se alguém lhe falasse coisas ruins do curso, mas que naquela situação se sentiu confortável para argumentar, impor a opinião, já que passou por um processo para mudar de escolha. Indicou ter se aprofundado em várias questões para optar por essa formação acadêmica. Agradeceu a oportunidade de participar: “foi muito importante pra mim, me trouxe mais clareza, flexibilidade.”.

Resultados e considerações finais

Em uma das sessões, trabalhou-se a poesia abaixo: Aula de Voo, do Mauro Luis Iasi (2007):

O conhecimento caminha lento feito lagarta. Primeiro não sabe que sabe e voraz contenta-se com o cotidiano orvalho deixado nas folhas vividas das manhãs. Depois pensa que sabe e se fecha em si mesmo: faz muralhas, cava trincheiras, ergue barricadas. Defendendo o que pensa saber levanta certezas na forma de muro, orgulhando-se de seu casulo. Até que maduro explode em vôos rindo do tempo que imaginava saber ou guardava preso o que sabia. Voa alto sua ousadia reconhecendo o suor dos séculos no orvalho de cada dia. Mesmo o vôo mais belo descobre um dia não ser eterno. É tempo de acasalar: voltar à terra com seus ovos à espera de novas e prosaicas lagartas. O conhecimento é assim: ri de si mesmo e de suas certezas. É meta da forma metamorfose movimento fluir do tempo que tanto cria como arrasa a nos mostrar que para o vôo é preciso tanto o casulo como a asa.

A estagiária escolheu este título e optou por encerrar com esta poesia para ilustrar, além das palavras, como foi o seu percurso. Quando foi lida para a participante, funcionou como um disparador e trouxe à tona muito conteúdo. Pode-se utilizar a seguinte metáfora: o autoconhecimento e o planejamento de vida poderia ser visto como o casulo e as escolhas o rompimento, o nascimento da borboleta. A borboleta também simboliza movimento, assunto presente no processo de Orientação Profissional. E nesse caso em específico relatado, foi fundamental que a participante pudesse encontrar possíveis levezas e sentires no seu caminhar, em suas reflexões e que fizesse a articulação com a fase pré-vestibular. Ela poderá alcançar voos e compreendeu a importância da orientação profissional, bem como que para o voo é preciso tanto o casulo como a asa.

Referências

BOCK, A. M. B.; AGUIAR, W. M. J. Por uma prática promotora de saúde em orientação vocacional. *In*: BOCK, A. M. B. *et al.* **A escolha profissional em questão**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995. p. 9-22.

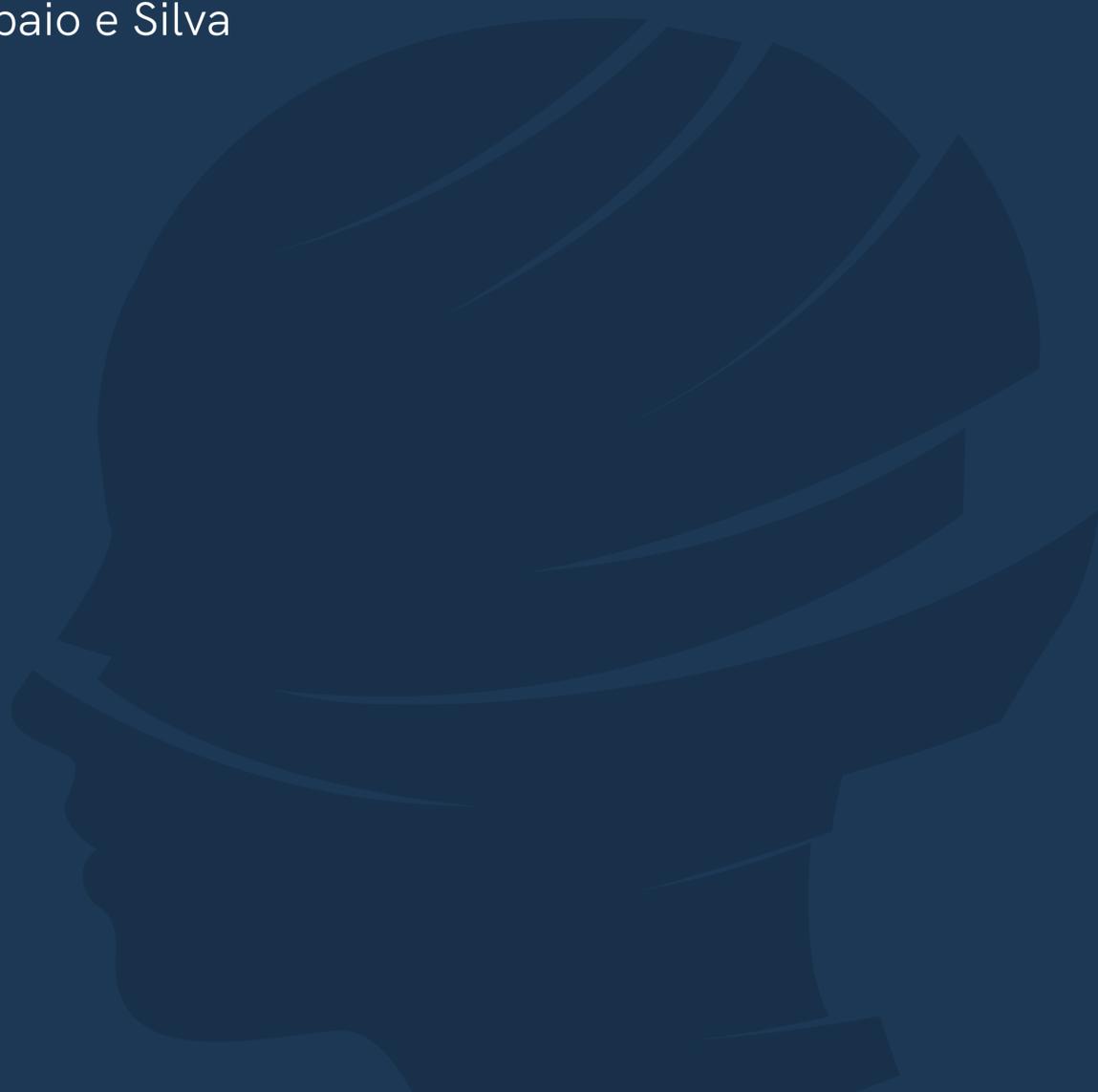
BOHOSLAVSKY, R. **Orientação Vocacional – Estratégia Clínica**. Col. Psicologia e Pedagogia. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

IASI, M. L. **Metamorfoses**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

A aprendizagem de comportamentos socialmente habilidosos e sua relação com a presença do estresse no contexto de uma empresa júnior



Liz Anne de Souza Sampaio e Silva
Edward Goulart Júnior



1. Introdução

O mundo do trabalho contemporâneo se caracteriza, principalmente, por profundas e aceleradas transformações, exigindo daqueles que estão iniciando sua carreira inúmeras habilidades para lidar com essas mudanças. Além disso, o mercado de trabalho tem sido mais exigente, demandando de profissionais recém-formados um melhor preparo acadêmico e prático. Dessa maneira, as universidades precisam trabalhar mais profundamente a capacitação de seus alunos, investindo para que estejam melhor preparados para ingressar no mercado de trabalho, independente da área de atuação.

Desde os anos 1990, Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras começaram a promover mudanças nos projetos pedagógicos de seus cursos. Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394 de 1996), algumas medidas foram estabelecidas para orientar os cursos de graduação no país e garantir a formação mínima de competências, voltadas para a qualificação de seus formandos. Para tal, um grande desafio que, desde então, tem sido encontrado pela universidade é o de transpor a teoria e os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, de tal maneira que eles possam ser aplicados de forma prática na sociedade, visando desenvolver crescimento profissional, pessoal e acadêmico do aluno (BARBOSA *et al.*, 2015).

Nesse contexto, além dos projetos de extensão, emergiu no Brasil o conceito de Empresa Júnior (EJ), uma associação sem fins econômicos, constituída e gerida, exclusivamente, por estudantes que cursam o ensino superior (Brasil Júnior, 2011), com o intuito de promover novas competências além daquelas adquiridas dentro de sala de aula, aproximando-os do mercado de trabalho (MATOS, 1997), representando laboratórios que podem ajudar estudantes a operacionalizar o conhecimento adquirido na academia (FEITOSA; FIRMO, 2012).

Embora as EJs reproduzam e se inspirem em modelos oferecidos por empresas seniores, diferentemente do que ocorre com grande parte das empresas, no caso das EJs o desenvolvimento profissional de seus membros deve ser o objetivo maior, e não exclusivamente um meio para o alcance da eficiência organizacional (LUNA *et al.*, 2014). Ainda que a atuação em EJs seja considerada uma atividade de caráter acadêmico, os membros, por prestarem serviços à comunidade, principalmente a micro e pequenos empresários, passam a ter contato com as exigências existentes no mercado de trabalho e, por tal motivo, precisam desenvolver uma postura profissional. Além disso, assim como em empresas seniores, também passam por constantes e profundas reestruturações internas, que impactam consideravelmente as atividades de seus membros, implicando, muitas vezes, possíveis desgastes para a saúde de seus membros. Esse desgaste advém da constante necessidade de adaptações impostas pelas mudanças, tanto no âmbito individual como grupal.

Segundo Goulart Júnior *et al.* (2014), os processos de mudanças, dependendo da forma como são gerenciados, geram fortes tensões no trabalho, uma vez que durante sua implementação podem ocorrer dificuldades de diversas ordens, como também resistências, principalmente em contextos de trabalho onde mudanças não são bem aceitas e incorporadas. Inúmeras pesquisas indicam que o estresse é uma realidade muito presente na maioria das organizações de trabalho (MURTA; TRÓCCOLI, 2004; LIPP, 2005; PAIVA; COUTO, 2008; GOULART JR.; LIPP, 2008, 2011; RIBAS, 2009; PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2011; GOULART JR. *et al.*, 2014), podendo acometer também o contexto das EJs.

Lipp (2005) caracteriza o estresse como uma complexa reação psicofisiológica, que tem sua gênese na necessidade de o organismo atuar sobre algo que ameace seu equilíbrio interno. Para a autora, o estresse representa um complexo processo do organismo, envolvendo aspectos bioquímicos, físicos e psicológicos que são desencadeados a partir da interpretação que o indivíduo dá aos estímulos externos

e internos – os chamados estressores – causando desequilíbrio na homeostase interna, exigindo uma resposta rápida de adaptação do organismo para preservação de sua integridade e da própria vida.

Pereira e Zille (2010) esclarecem que existem outros conceitos sobre o estresse na literatura, citando Couto (1987), que consideram o estresse um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano, acarretando a redução de suas capacidades, sobretudo a de trabalho, provocada pela incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar e superar as exigências psíquicas da vida ou adaptar-se a elas. Lipp e Tanganelli (2000) relatam que, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a maior fonte de estresse para adultos é o estresse profissional, interferindo na qualidade de vida do indivíduo e modificando a forma como esse indivíduo interage nas diversas áreas de sua vida.

Paschoal e Tamayo (2004) definem o estresse ocupacional como sendo um processo em que o indivíduo percebe demandas de trabalho como estressores, os quais, ao exercer sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas. Os estressores ocupacionais então seriam as ameaças desencadeadoras da reação de estresse do indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Canova e Porto (2010) argumentam que o estresse ocupacional resulta de um complexo conjunto de fenômenos e não consequência de apenas um fator externo que age sobre o trabalhador. Para esses autores, o estresse ocupacional pode ser entendido como reação tensional experimentada pelo trabalhador diante de estímulos estressores que surgem no contexto de trabalho e que são percebidos como ameaças à sua integridade.

A presença de estressores dentro do contexto da Empresa Júnior envolvida foi uma das justificativas para a elaboração deste projeto, que parte do pressuposto de que as ações educativas estrategicamente planejadas e executadas, voltadas para a aprendizagem e aprimoramento de comportamentos socialmente habilidosos, podem atuar como

estratégia importante do manejo do estresse ocupacional, sobretudo pelo fato de favorecer e promover interações e relacionamentos pessoais de melhor qualidade e eficácia, influenciando na qualidade de vida e bem-estar dos estudantes, membros de EJs.

Caballo (2003) e Falcone (2002) argumentam que as habilidades sociais dizem respeito a comportamentos necessários a uma relação interpessoal bem-sucedida, respeitando os parâmetros de cada contexto e cultura. Para os autores, essa relação interpessoal pode incluir comportamentos de iniciar, manter e finalizar conversas; pedir ajuda; fazer e responder perguntas; fazer e recusar pedidos; defender-se; expressar sentimentos de agrado e desagrado; pedir mudança no comportamento do outro; lidar com críticas e elogios; admitir erros e pedir desculpas, escutar empaticamente, entre outros. Cabalo (1991) apresenta uma definição de habilidades sociais quando afirma que o comportamento socialmente habilidoso refere-se à expressão, pelo indivíduo, de atitudes, sentimentos, opiniões, desejos, respeitando a si próprio e aos outros, ocasionando, no geral, a resolução dos problemas emergentes na situação e a diminuição da probabilidade de problemas futuros.

No entanto, constata-se que a literatura sobre habilidades sociais nos contextos de trabalho é escassa, limitando-se na descrição de resultados a partir de instrumentos coletados e, menor ainda, a frequência de apresentação de treinamentos oferecidos com a temática “habilidades sociais no trabalho”, caracterizando-se enquanto uma área de estudos a ser explorada, considerando que as habilidades sociais profissionais são cada vez mais necessárias e exigidas em diferentes contextos de trabalho, principalmente para aqueles que ainda serão inseridos no mercado de trabalho.

Entende-se que grande parte das habilidades sociais profissionais pode ser aprendida a partir de processos educativos dentro dos próprios contextos acadêmicos e de trabalho. Uma das formas de aprendizagem constitui-se por Treinamento de Habilidades Sociais

(THS) que, conforme Murta (2004), compreende as etapas de avaliação de repertório e intervenção. Para Del Prette e Del Prette (1999), essa avaliação visa à identificação de déficits e excessos comportamentais, seus antecedentes e consequentes, as respostas emocionais concomitantes e as crenças distorcidas que estejam contribuindo para a não emissão dos comportamentos habilidosos.

As definições sobre habilidades sociais sinalizam a importância do estabelecimento de interações sociais mais satisfatórias a partir de comportamentos chamados habilidosos, visando superar déficits interpessoais a partir da apresentação de repertórios comportamentais adequados para as situações que se apresentam. Os comportamentos socialmente habilidosos podem ser desenvolvidos por estratégias de aprendizagem dentro dos ambientes de trabalho, onde, a partir de didáticas adequadas, se pode ampliar e aperfeiçoar repertórios comportamentais.

2. Objetivos

Geral: Identificar se o estabelecimento de repertório comportamental habilidoso, mediante intervenção de Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais (THSP) têm correlação com indicadores de presença do estresse nos indivíduos participantes.

Específicos: Identificar o repertório de Habilidades Sociais que estão presentes na conduta dos participantes do estudo, avaliar a presença do estresse, a fase do estresse onde se encontram, a prevalência de sintomas e o quadro sintomatológico que os participantes estão experimentando.

3. Metodologia

3.1 Participantes:

Participaram do estudo 15 graduandos do curso de Psicologia que atuam na Interage – Empresa Júnior de Psicologia, da Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) – Bauru/SP. Os participantes foram divididos em dois grupos (A e B), de acordo com a época de realização dos encontros.

3.2 Procedimento:

Os participantes participaram de um Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais que foi previamente planejado (Anexo 1). O programa contou com aproximadamente 12 sessões, com carga horária diária de 2 horas por encontro. O Treinamento teve durabilidade de aproximadamente 4 meses, totalizando uma carga horária de 24 horas. No início do primeiro encontro, foram aplicados os instrumentos de coleta de dados descritos abaixo. Os mesmos instrumentos foram aplicados ao final do 12º encontro, possibilitando a comparação e análise dos resultados.

Embora os participantes tenham sido divididos em dois grupos, seguiu-se o mesmo planejamento e todas as atividades realizadas e os recursos didáticos-visuais foram os mesmos em ambos os grupos.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Foram aplicados dois instrumentos de coleta de dados, sendo eles, o Inventário de Habilidades Sociais (IHS – Del-Prette), visando identificar o repertório de habilidades sociais presentes na conduta dos participantes, e o Inventário de Sintomas de *Stress* para

Adulto de Lipp (ISSL), que teve por objetivo identificar a presença do estresse, a fase do estresse em que o indivíduo se encontra, a predominância de sintomas, se físicos ou psicológicos, e o quadro sintomatológico presente.

3.4 Tabulação e análise dos dados

Os instrumentos foram preenchidos mediante um código numérico dado a todos os participantes, garantindo assim o anonimato das respostas. Os participantes que quiseram participar do estudo assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme normatização dos órgãos responsáveis. Foram feitos estudos de tabulação e análise dos instrumentos, assim como estudos de correlação entre a presença de comportamentos socialmente habilidosos e a presença do estresse nos participantes.

3.5 Local

O THSP foi ministrado nas dependências do Centro de Psicologia Aplicada (CPA) em sala apropriada para sua condução, nos dias e horários pré-definidos, onde também se deu a coleta dos dados do estudo.

4. Planejamento dos encontros

Os encontros do THSP foram planejados de modo a favorecer aos participantes um processo de aprendizagem que partiu do ensino de comportamentos mais simples a comportamentos mais complexos. Ademais, ao longo dos encontros, no intuito de contribuir com a generalização de comportamentos aprendidos, também foi solicitado aos participantes que trouxessem exemplos do dia a dia de trabalho na EJ, na execução de atividades acadêmicas e em situações de cunho pessoal. A Tabela 1 apresenta o planejamento de cada um dos encontros.

Tabela 1. Planejamento dos encontros do THSP

Encontro	Tema	Conteúdo Programado	Objetivo
Encontro 1	Início do grupo	Apresentação do trabalho Avaliação pré-teste Apresentação do grupo Elaboração das regras do grupo	Apresentação do facilitador com o grupo, bem como avaliar as expectativas dos participantes com o treinamento
Encontro 2	Iniciar, manter e encerrar conversa	Exposição dialogada do tema: "Iniciar, manter e encerrar conversa" Lembrar as regras do grupo Relacionar o tema do encontro com POT Explicar a tarefa de casa para ser trazida na próxima semana	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a iniciar, manter e encerrar conversa, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.
Encontro 3	Fazer e responder perguntas	Discussão da tarefa de casa Exposição do tema: "Fazer e Responder Perguntas" Atividade relacionada a Pot Exposição da nova tarefa	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a fazer e responder perguntas em um diálogo, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.

(continua)

Encontro 4	Direitos Humanos Básicos	<p>Discussão da tarefa de casa</p> <p>Exposição do tema: "Direitos Humanos Básicos"</p> <p>Atividade relacionada a POT</p> <p>Exposição da nova tarefa</p>	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto ao entendimento dos Direitos Humanos Básicos, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.
Encontro 5	Comportamento habilidoso, passivo e agressivo	<p>Discussão da tarefa de casa</p> <p>Exposição do tema: "Comportamento habilidoso, passivo e agressivo"</p> <p>Atividade relacionada a POT</p> <p>Exposição da nova tarefa</p>	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a comportar-se habilidosamente, passiva e agressivamente, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.
Encontro 6	Expressar sentimentos positivos, elogiar, dar e receber <i>feedback</i> positivo, agradecer	<p>Discussão da tarefa de casa</p> <p>Exposição do tema: "Expressar sentimentos positivos, elogiar, dar e receber <i>feedback</i> positivo, agradecer"</p> <p>Atividade relacionada a POT</p> <p>Exposição da nova tarefa</p>	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a expressar sentimentos positivos, elogiar, dar e receber <i>feedback</i> positivo e agradecer, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.

(continua)

Encontro 7	Expressar e ouvir opiniões	<p>Discussão da tarefa de casa</p> <p>Exposição do tema: "Expressar e ouvir opiniões"</p> <p>Atividade relacionada a POT</p> <p>Exposição da nova tarefa</p>	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a expressar e ouvir opiniões. Bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.
Encontro 8	Expressar sentimento, dar e receber <i>feedback</i> negativo	<p>Discussão da tarefa de casa</p> <p>Exposição do tema: "Expressar sentimento, dar e receber <i>feedback</i> negativo"</p> <p>Atividade relacionada a POT</p> <p>Exposição da nova tarefa</p>	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a expressar sentimento negativo e dar e receber <i>feedback</i> negativo, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.
Encontro 9	Lidar com críticas, admitir seus próprios erros e se desculpar	<p>Discussão da tarefa de casa</p> <p>Exposição do tema: "Lidar com críticas, admitir seus próprios erros e se desculpar"</p> <p>Atividade relacionada a POT</p> <p>Exposição da nova tarefa</p>	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a lidar com críticas, admitir seus próprios erros e se desculpar, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.

(continua)

Encontro 10	Relacionamento pais e filhos	Discussão da tarefa de casa Exposição do tema: "Relacionamento pais e filhos"	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto ao relacionamento com seus pais e familiares, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.
Encontro 11	Relacionamento amoroso	Exposição do tema: "Relacionamento amoroso"	Solicitar expectativas e dificuldades dos participantes quanto a relacionamentos amorosos, bem como utilizar os exemplos do grupo para discutir o tema, favorecendo análises funcionais e treino de repertórios.
Encontro 12	Encerramento	Avaliação pós teste <i>Feedback</i> do grupo Encerramento	Aplicação de instrumentos e solicitar relatos acerca das habilidades sociais aprendidas e desenvolvidas pelos participantes, através do treinamento

Fonte: Elaboração própria

5. Apresentação e análise dos resultados

Conforme citado anteriormente, os encontros do THSP foram conduzidos nas dependências do Centro de Psicologia Aplicada (CPA), sendo que, para o grupo A, os encontros aconteceram entre os meses de maio a setembro/2017. No primeiro encontro, realizado

no mês de maio/2017, os inventários de Habilidades Sociais (IHS – Del-Prette) e de Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL) foram aplicados ao início. O grupo, que contava com 6 participantes do sexo feminino, com idade entre 19 e 23 anos, obteve os seguintes resultados apresentados na Tabela 2 e 3:

Tabela 2. Resultados ISSL - primeira aplicação - grupo A

Primeira Aplicação - ISSL (Grupo A)			
Participante	Tem estresse?	Fase	Predominância de Sintomas
1	Não		
2	Não		
3	Não		
4	Sim	Resistência	Psicológicos
5	Sim	Resistência	Físicos
6	Não		

Tabela 3. Resultados IHS - primeira aplicação - grupo A

Primeira Aplicação - IHS (Grupo A)			
Participante	Sexo	Escore total	Posição em Percentil
1	F	123	95
2	F	99	65
3	F	114	90
4	F	113	85
5	F	107	80
6	F	107	80

De acordo com as Tabelas 2 e 3, é possível perceber que, entre as seis participantes do grupo A, duas apresentaram estresse, ambas em fase de resistência; uma com predominância de sintomas psicológicos, outra com predominância de sintomas físicos. Além disso, também é possível perceber que todas as participantes do grupo A já obtinham previamente um bom nível de Habilidades Sociais, considerando que a participante número 2 foi a que obteve o menor resultado, com posição em percentil 65.

Na segunda aplicação dos inventários de Habilidades Sociais (IHS - Del-Prette) e de Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL), realizada no início do último encontro do THSP (setembro/2017), os resultados foram diferentes, como pode ser observado nas Tabelas 4 e 5:

Tabela 4. Resultados ISSL - segunda aplicação - Grupo A

Segunda Aplicação - ISSL (Grupo A)			
Participante	Tem estresse	Fase	Predominância de Sintomas
1	Sim	Resistência	Psicológicos
2	Sim	Resistência	Psicológicos
3	Não		
4	Sim	Resistência	Psicológicos
5	Sim	Resistência	Físicos
6	Sim	Resistência	Psicológicos

Tabela 5. Resultados IHS - segunda aplicação - Grupo A

Segunda Aplicação - IHS (Grupo A)			
Participante	Sexo	Escore Total	Posição em Percentil
1	F	125	97
2	F	98	60
3	F	117	95
4	F	109	85
5	F	102	70
6	F	116	90

De acordo com as Tabelas 4 e 5, foi possível observar que, das seis integrantes do grupo, três das que não apresentavam estresse anteriormente passaram a apresentar. Todas elas apresentaram estresse na fase de resistência e com predominância de sintomas psicológicos. As duas participantes que já haviam apresentado estresse anteriormente continuaram a apresentar em fase de resistência, permanecendo uma com predominância de sintomas psicológicos e outra com predominância de sintomas físicos. Entre os integrantes do grupo, apenas a número três não apresentou estresse em nenhuma das aplicações dos inventários.

Na Tabela 5, referente à segunda aplicação do Inventário de Habilidades Sociais (IHS) (setembro/2017), é possível observar que a participante número um, número três e número seis tiveram um aumento de 2, 5 e 10 pontos, respectivamente, em sua posição em percentil. Enquanto as integrantes número dois e cinco obtiveram uma diminuição de 5 e 10 pontos, respectivamente, em sua posição em percentil. Já a integrante de número quatro obteve o mesmo resultado referente à posição em percentil, em ambas as aplicações.

A partir dos dados obtidos com o grupo A, foi possível aferir que, para este grupo, a relação entre o estabelecimento de repertório comportamental habilidoso pode não ter correlação com indicadores de presença do estresse nos indivíduos participantes. Assim, os dados apresentados foram inconclusivos, tendo em vista que, na maioria dos participantes, o estresse apareceu na segunda aplicação. Neste caso, outras variáveis, não investigadas na pesquisa, também poderiam estar envolvidas para a justificativa do aparecimento e manutenção do estresse nos participantes. Uma das hipóteses pode ser que, como a 2ª aplicação ocorreu no final do mês de setembro/2017, esse período representa quase o final do semestre letivo, o que aumenta acentuadamente as demandas de atividades acadêmicas das participantes do estudo (provas finais, entrega de trabalhos, seminários, etc.).

Em contrapartida, o grupo B, que contava com nove participantes, sendo três homens e seis mulheres, com idade entre 19 e 24 anos, obteve resultados bem diferentes do grupo A, tanto na primeira como na segunda aplicação dos inventários de Habilidades Sociais (IHS – Del-Prette) e de Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL). Para este segundo grupo, o THSP ocorreu entre os meses de outubro/2017 a fevereiro/2018 e no primeiro encontro foram aplicados os inventários, cujos resultados obtidos serão apresentados nas Tabelas 6 e 7.

Tabela 6. Resultados ISSL - primeira aplicação - grupo B

Primeira Aplicação - ISSL (Grupo B)			
Participante	Tem estresse	Fase	Predominância de Sintomas
7	Sim	Resistência	Não houve predominância
8	Não		
9	Sim	Quase exaustão	Psicológicos
10	Sim	Resistência	Psicológicos
11	Sim	Exaustão	Psicológicos
12	Sim	Quase exaustão	Psicológicos
13	Sim	Resistência	Psicológicos
14	Sim	Resistência	Não houve predominância
15	Sim	Resistência	Psicológicos

Tabela 7. Resultados IHS – primeira aplicação – grupo B

Primeira Aplicação - IHS (Grupo B)			
Participante	Sexo	Escore total	Posição em Percentil
7	F	110	85
8	M	70	3
9	M	106	75
10	F	110	85
11	F	82	25
12	F	112	85
13	F	89	45
14	M	99	60
15	F	69	5

Na tabela 6, é possível observar que apenas um, dos nove integrantes do grupo B, não apresentou estresse na primeira aplicação do ISSL. Entre os integrantes que apresentaram estresse, cinco estavam em fase de resistência – sendo três com predominância de sintomas psicológicos e dois sem predominância de sintomas; dois participantes apresentaram estresse em fase de quase exaustão, com predominância de sintomas psicológicos e um participante apresentou estresse em fase de exaustão, com predominância de sintomas psicológicos.

Os resultados referentes à primeira aplicação do IHS no grupo B, apresentados na Tabela 7, mostram que, antes do THSP, quatro participantes obtiveram menos de 50 na posição em percentil,

resultado menor do que a média da população, sendo que o participante 8 e o participante 15 obtiveram como posição em percentil 3 e 5, respectivamente, o que significa que apresentaram um baixo repertório de Habilidades Sociais. Os demais participantes apresentaram posição em percentil maior ou igual a 60, obtendo escores acima da média da população geral.

Ao início do último encontro do THSP do grupo B, foi realizada a segunda aplicação dos inventários de Habilidades Sociais (IHS – Del-Prette) e de Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL). Os resultados obtidos podem ser observados nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 8. Resultados ISSL - segunda aplicação - Grupo B

Segunda Aplicação - ISSL (Grupo B)			
Participante	Tem estresse	Fase	Predominância de Sintomas
7	Sim	Resistência	Psicológicos
8	Sim	Resistência	Psicológicos
9	Sim	Resistência	Físicos
10	Não		
11	Sim	Resistência	Físicos
12	Não		
13	Não		
14	Sim	Resistência	Físicos
15	Sim	Resistência	Psicológicos

Tabela 9. Resultados IHS - segunda aplicação - grupo B

Segunda Aplicação - IHS (Grupo B)			
Participante	Sexo	Escore Total	Posição em Percentil
7	F	110	85
8	M	86	20
9	M	128	97
10	F	105	75
11	F	99	65
12	F	138	100
13	F	124	97
14	M	103	70
15	F	91	45

A Tabela 8 mostra que, na segunda aplicação do ISSL no grupo B, houve uma significativa diminuição nos sintomas de estresse. Entre os nove participantes, três que apresentavam estresse anteriormente, sendo um deles em fase de quase exaustão, não apresentaram estresse neste segundo momento. O participante que anteriormente apresentava estresse em fase de exaustão apresentou escores mais baixos de estresse, agora em fase de resistência, com predominância de sintomas físicos. Apenas um dos integrantes do grupo, que antes não apresentava estresse, passou a apresentá-lo em fase de resistência, com predominância de sintomas psicológicos.

No que diz respeito à segunda aplicação do IHS, é possível notar a diferença dos escores obtidos na primeira aplicação. Entre os

participantes, sete conseguiram aumentar sua posição em percentil. A diferença mais significativa foi dos participantes número 11 e 15, que aumentaram em 40 pontos sua posição em percentil. Além disso, apenas o membro de número dez diminuiu sua posição de 85 para 75 e o participante de número sete manteve a mesma posição em percentil na primeira e na segunda aplicação.

De maneira geral, no que diz respeito aos resultados obtidos com a aplicação do IHS, é possível afirmar que o grupo B obteve melhores resultados que o grupo A, tendo em vista que na maioria dos participantes houve uma significativa diminuição dos níveis de estresse. Porém, como já dito anteriormente, não é possível afirmar se os resultados foram decorrentes da intervenção em THSP, tendo em vista a distinção dos resultados do grupo A e do grupo B.

Ademais, considerando que o grupo A já apresentava previamente melhores escores no IHS, de modo geral, os integrantes do grupo B, após a intervenção em THSP, tiveram uma aquisição de repertório de Habilidades Sociais mais significativa, tendo em vista uma diferença maior da posição em percentil, entre a primeira e a segunda aplicação, apresentado pela maioria do grupo.

Destarte, não foi possível afirmar se os resultados obtidos na primeira e na segunda aplicação dos inventários de Habilidades Sociais (IHS – Del-Prette) e de Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL) estavam diretamente relacionados à intervenção pelo THSP. Para tal, seria necessário averiguar outras variáveis através de outros instrumentos de coleta de dados, como realização de entrevistas, por exemplo, para melhor compreensão dos resultados e para constatar se há alguma correlação entre o estabelecimento de um repertório comportamental habilidoso, mediante intervenção de Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais (THSP), com indicadores de presença do estresse em indivíduos.

6. Considerações finais

O presente projeto teve como objetivo investigar a possível correlação entre a presença de estresse e o desenvolvimento de habilidades sociais em universitários pertencentes a uma Empresa Júnior. Assim, constatou-se que os dados coletados na pesquisa foram insuficientes para aferir se há alguma relação entre as variáveis avaliadas com os inventários de Habilidades Sociais (IHS – Del-Prette) e de Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL) e a realização do Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais.

Em contrapartida, é possível afirmar que, através do THSP, foi possível desenvolver comportamentos socialmente habilidosos da maioria dos participantes, em ambos os grupos de pesquisa. Portanto, a finalidade que se propôs no treinamento fora efetiva, de acordo com os dados comparativos entre a primeira e a segunda aplicação do IHS, que foram realizadas de maneira contingente ao início e ao final do THSP. Desta maneira, através das etapas de avaliação de repertório e intervenção, observou-se que os participantes, principalmente os integrantes do grupo B, puderam aprender novos comportamentos, superando déficits interpessoais a partir da apresentação de repertórios comportamentais adequados para as situações que se apresentaram.

Ademais, tendo em vista que as empresas juniores constituem um campo de experiência e desenvolvimento acadêmico, voltado à potencialização da formação do aluno, elas apresentam um contexto que favorece a aquisição e aprimoramento de competências que podem contribuir para a prática profissional dos mesmos. Ações voltadas a esse público, como o THSP, por exemplo, podem favorecer a aquisição de repertório comportamental e o aperfeiçoamento de inúmeras habilidades sociais que têm sido demandadas pela universidade e também pelo mercado de trabalho, sendo de grande contribuição para a vida pessoal e profissional do indivíduo.

Referências

BARBOSA, F. L. S.; RABELO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A. Empresa júnior e formação empreendedora de discentes do curso de administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 167-189, 2015.

BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. Conceito Nacional de Empresa Júnior. São Paulo, 2011.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório Nacional Censo e Identidade**. Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2010.

CABALLO, V. E. **Manual de avaliação e treinamento em habilidades sociais**. São Paulo: Livraria Santos, 2003.

CANOVA, C. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores do ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 5, p. 4-31, 2010.

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

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais**: terapia e educação. Petrópolis: Vozes, 1999.

FALCONE, E. O. Contribuições para o treinamento de habilidades de interação. *In*: GUILHARDI, H. J.; MADI, M. B. B. P.; QUEIROZ, P. P.; SCOZ, M. C. (org.). **Sobre comportamento e cognições**. Contribuições para a construção da teoria do comportamento. Santo André: ESETec, 2002. p. 91-104.

FANAYA JÚNIOR, E. D. *et al.* Gerenciamento das atividades realizadas pelos membros da Rural Jr. – Empresa Jr. de Assessoria e Consultoria Rural da UEMS/AQUIDUANA. **Anais do VIII SEMEX**, 2010.

FEITOSA, M. J. S.; FIRMO, L. A. Bases do Comprometimento Organizacional em Empresas Juniores: um Estudo na A.C.E Consultoria e na Prospect Empresa Júnior. **VII ENEO**, 2012.

GOULART JR., E.; LIPP, M. E. N. Estilo de Liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais do ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 2, p. 265-284, mai-ago. 2011.

GOULART JR., E.; LIPP, M. E. N. Estresse em professores do Ensino Fundamental em escolas públicas estaduais. **Revista Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 4, p. 847-857, out.-dez. 2008.

GOULART JR., E.; CARDOSO, H. F.; DOMINGUES, L. C.; GREEN, R. M.; LIMA, T. R. Trabalho e estresse: identificação do estresse e dos estressores ocupacionais em trabalhadores de uma Unidade Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior (IES). **Revista Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2014.

LIPP, M. E. N. Stress no Trabalho: implicações para a pessoa e para a empresa. *In*: NUNES SOBRINHO, F. P.; NASRALLA, I. (org.). **Pedagogia Institucional**: fatores humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Zit editora, 2005. p. 214-236.

LIPP, M. E. N.; TANGANELLI, M. S. **Stress ocupacional em magistrados da Justiça do Trabalho**. São Paulo: Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, 2000.

LUNA, I. N.; BARDAGI, M. P.; GAIKOSKI, M. M.; MELO, F. S. Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 7, p. 441-451, out.-dez. 2014.

MATOS, F. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Martin Claret, 1997.

MORETTO NETO, L. *et al.* (org.). **Empresa júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: Pallotti, 2004.

MURTA, S. G.; TRÓCOLI, B. T. Avaliação e intervenção do estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 39-47, 2004.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós choque de gestão”: o caso da Copasa – MG. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 42, n. 6, p. 1187-1211, nov.-dez. 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e as interferências da família: trabalho e estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 173-180, 2004.

PEREIRA, L. Z.; ZILLE, G. P. O estresse no trabalho: uma análise teórica de seus conceitos e inter-relações. **Revista Gestão e Sociedade**, CEPEAD-UFMG, v. 4, n. 7, p. 414-434, jan.-abr. 2010. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/923>. Acesso em: 14 mar. 2018.

PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse ocupacional e tecnologias de gestão: o impacto do trabalho dos gestores que atuam em empresa privadas do Estado de Minas Gerais. Área temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Seminários de Administração**, out. 2011.

RIBAS, M. C. **Vulnerabilidade ao stress no trabalho**: investigação em auxiliares de enfermagem. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Psicologia da saúde: práticas clínicas e hospitalares) - Instituto de Psicologia, UNESP, 2009.

RODRIGUES, C. M. C. *et al.* Relação entre os valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria. **Gestão.Org**: Revista Eletrônica Gestão de Organizacional, v. 8, p. 245-264, maio-ago. 2010.

Atualização da descrição e análise de cargos em um hospital no interior de São Paulo



Camila Akie Takaki
Edward Goulart Júnior



Introdução

A descrição de cargos é um documento que expõe as particularidades do cargo exercido pelo funcionário (ANNES, 2013). Ela é constituída pela enumeração das atividades que o funcionário exerce para compor uma função, relacionando o que ele faz, como faz e quando deverá fazer para que o objetivo de sua tarefa seja atingido (CHIAVENATO, 2010).

Para Silva (2010), a descrição de cargos é mais do que uma descrição mecânica das funções que o funcionário desempenha no seu cotidiano empresarial, é um processo dinâmico que favorece a atualização e/ou melhoria das descrições já realizadas anteriormente. A descrição se refere a um levantamento dos principais aspectos significativos do cargo (deveres e responsabilidades) e está voltada para o seu conteúdo (aspectos intrínsecos dos cargos). Sendo assim, ela traz subsídios para um planejamento estratégico de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento (T&D), definição de política de cargos e salários, recrutamento e seleção, dados para a gestão do desempenho, entre outras (RIGO; GOULART JÚNIOR, 2014).

Quando é encontrada uma desorganização dentro da organização, por meio da má distribuição de cargos e não há uma análise relacionada às funções e atividades dos trabalhadores, muitos podem se sentir saturados, sobrecarregados, desmotivados, podendo levar até a pedidos de desligamentos, aumentando a rotatividade da organização. Por isso, é a partir da análise de cargos, em relação aos requisitos impostos ao seu ocupante (aspectos extrínsecos) que são verificadas as competências humanas e os requisitos técnicos que o cargo demanda para que essas tarefas e funções sejam desempenhadas de modo competente pelo seu ocupante. Segundo Dessler (2014), referindo-se ao cargo, seu futuro ocupante precisa ter requisitos e competências que se alinhem com as exigências e responsabilidades necessárias, podendo justificar a designação para tal cargo e diminuir a insatisfação do funcionário.

Para realizarmos a descrição e análise de cargos, há uma variedade de possibilidades, mas é necessário pensar de acordo com a realidade da organização para que não haja prejuízos aos funcionários nem à instituição. Podem ser feitas entrevistas com os funcionários, questionários, observação da dinâmica de trabalho registrando em cadernetas, etc. (DESSLER, 2014).

O presente capítulo visa apresentar a atualização das descrições e análises de cargos realizadas anteriormente no ano de 2016, em uma instituição hospitalar privada de médio porte em uma cidade no interior paulista, acrescentando a estas quais são as competências necessárias que cada trabalhador deve apresentar a fim de obter um desempenho satisfatório em seu respectivo cargo, em suas funções e suas atividades laborais.

Justificativa

A descrição e análise de cargos é um processo dinâmico e que deve ser sempre atualizado. Na instituição hospitalar, ela havia sido realizada em 2016, portanto, foi requisitada uma atualização delimitando as funções e atribuições específicas de cada ocupação, e estabelecendo de maneira conjunta com os gestores de cada setor o processo de análise de tais cargos, identificando quais são as competências necessárias para que os trabalhadores da organização apresentem um bom desempenho em suas atividades laborais.

Objetivos

Objetivo geral

Atualizar a descrição de cargos, bem como a análise destas ocupações. Para tanto, foram mapeadas e descritas as funções e as atividades relativas a cada cargo da instituição, e posteriormente foram estabelecidas as competências e as habilidades requeridas pelos trabalhadores no exercício de seu trabalho.

Objetivos específicos

- Observar a dinâmica e o funcionamento da organização como um todo;
- Mapear as funções e cargos existentes;
- Descrever sucintamente as atividades, funções e responsabilidades referentes a cada cargo;
- Identificar os requisitos, as habilidades e as competências necessárias para executar as atividades em seus respectivos cargos;
- Utilizar a descrição em futura adequação do processo de recrutamento e seleção de pessoas por competências ou direcionamento de treinamentos e capacitações.

Metodologia

O projeto de trabalho foi desenvolvido primeiramente com a construção de uma “Matriz de Competências” (Anexo 1), ferramenta

que ajudou a organizar, agrupar e listar uma série de comportamentos/competências possíveis de serem requeridas para o exercício dos cargos na organização. A partir disso, foram realizadas entrevistas com os gestores/superiores imediatos de cada cargo do hospital, tendo em vista que a entrevista é o melhor método para coletar os dados necessários para análise de cargos (PONTES, 2006). Tais entrevistas foram realizadas em dois momentos:

1) Atualização da descrição de cargos, conferindo com os gestores se aquelas atividades e funções de cada ocupação permanecem ou não as mesmas e realizando as alterações necessárias;

2) Realização da análise de cargos, apresentando aos gestores a “Matriz de Competências” e solicitando-lhes que escolhessem para cada cargo, dentre todos os comportamentos listados, cinco competências que consideram como as mais fundamentais para que o trabalhador apresente um bom desempenho em suas funções laborais, quando ocupante do cargo.

Vale ressaltar que, quando o gestor responsável pelo cargo não sabia com precisão as atividades e atribuições de uma ocupação, a entrevista foi realizada com um ocupante do cargo, passando posteriormente por uma revisão e uma confirmação do superior imediato.

Resultados

As etapas realizadas para a elaboração da atualização referente à descrição e análise de cargos aconteceram conforme o planejado. Primeiramente, foi realizada a entrevista com o gestor para averiguar as atividades que haviam permanecido e as que haviam sido acrescentadas ou retiradas das funções que o funcionário exerce na rotina de trabalho. Posteriormente a isso, era apresentada a “matriz

de competências” (Anexo 1) para que os gestores escolhessem ao menos cinco competências que eles considerassem essenciais para o futuro ocupante do cargo.

Após serem realizadas essas etapas descritas, foi feita a digitação de todos os dados e então a impressão para apresentar a versão final da descrição e análise de cargos dos funcionários para cada gestor da área. Depois de confirmar todas as funções, competências necessárias e atividades descritas, o gestor assinava a descrição para a validação do documento.

Detalhamento das duas etapas:

Entrevista com os gestores

Houve dificuldades para realizar as entrevistas com os gestores, seja porque algumas vezes faltava conhecimento exato por parte desses quanto às funções desempenhadas pelos trabalhadores, seja porque o cargo de gestor muitas vezes era apenas no papel, ou seja, ele não trabalhava tão próximo ao funcionário. Por isso, quando realizadas as perguntas para confirmar as funções do trabalhador, ele não conseguia mensurar o quanto ainda era ou não atividade daquele cargo.

Considerando que alguns gestores estavam tendo dificuldades em oferecer as informações necessárias, foi sugerido que, quando necessário, pudessem chamar o próprio trabalhador que esse identificasse com mais precisão as atividades correspondentes a cada cargo.

Outro problema enfrentado no desenvolvimento do projeto é o de conseguir conciliar horários que fossem bom para todos, ou seja, muitas vezes eram agendados horários com os gestores e esses não compareciam para a entrevista, atrasando assim o projeto em andamento. Portanto, foi realizada uma modificação nesse modelo, para agendamento de horários, sendo que a estagiária começou

a ir até a sala dos gestores e se movimentar um pouco mais pelo hospital.

Matriz de Competências

A Matriz de Competências foi criada para a entrevista com os gestores, tendo como objetivo facilitar o entendimento de cada competência. A partir da análise de cada cargo e as atividades que são exercidas, foram identificadas competências que poderiam ser apresentadas pelos gestores como essenciais para o cargo. Sendo assim, foram colocadas competências e seu significado para facilitar a escolha dos gestores durante a entrevista.

No entanto, houve uma dificuldade por parte dos gestores em escolher apenas cinco competências que seriam essenciais para ter no repertório do trabalhador, visando desempenhar suas funções adequadamente. Alguns gestores queriam escolher quase todas as competências, outros queriam deixar para escolher depois, outros falavam que era muito difícil pensar sobre isso. Tais comportamentos demonstraram certo distanciamento da realidade dos funcionários, descaso com a gestão que deveria estar acontecendo, falta de suporte necessário aos funcionários, pois, se a maioria dos gestores não conseguia relatar as competências essenciais pertinentes ao trabalho desempenhado pelo funcionário, como dizer que ele está dando suporte quando o trabalhador necessita? Essa questão precisa ser considerada em outros projetos de trabalho futuro.

Validação com os Gestores

Após a transcrição da nova descrição e análise de cargos, essas foram repassadas impressas aos gestores para que eles pudessem validá-las. No entanto, essa parte não foi designada ao estágio, mas sim aos aprendizes pertencentes ao setor de RH da instituição.

A partir disso, o setor de Recursos Humanos (RH) está almejando implementar uma política salarial na empresa, pois atualmente não

existe um plano de cargos e salários. Os funcionários são promovidos de forma aleatória e sem critérios adequados. Não é por merecimento ou por critérios que o próprio funcionário pode alcançar, mas sim por indicação do “chefe”. Sendo assim, caso o funcionário não tenha uma boa relação com seu gestor, ele dificilmente conseguirá um desenvolvimento/promoção na sua carreira.

Uma sugestão pertinente à instituição seria a de implementação de avaliações de desempenho antes da promoção de cargos, para que tenha uma forma de ponderar a qualificação do funcionário, ao invés de ser uma definição quase exclusivamente subjetiva por parte do superior imediato.

Considerações finais

O projeto em questão foi uma demanda colocada pelo setor de RH do hospital que entendeu que esse projeto seria de muita importância para os outros projetos que desejam implementar no futuro.

A escolha das entrevistas apenas com os gestores foi um meio de facilitar e agilizar o processo, considerando que, na entrevista, é possível dirimir dúvidas imediatamente. De certa forma foi eficiente, porém não é possível ponderar o quanto fidedignamente todos os gestores sabiam responder considerando que, alguns, tiveram dificuldade em indicar cinco competências importantes para o ocupante do cargo.

O projeto de descrição e análise de cargos é de suma importância dentro de uma organização, apesar de ser um trabalho que exige bastante tempo, persistência e desempenho, pois é por meio desse projeto que podemos diagnosticar outros problemas além dos desvios e sobrecarga de atividades e implementações de políticas de salários. É possível também, a partir dele, fazer um levantamento

das necessidades de capacitação profissional e pessoal e averiguar a necessidade de criação de novos cargos, bem como a extinção de outros, entre outras coisas.

Enfim, é possível dizer que o projeto foi importante para a experiência prática profissional das estagiárias dentro da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), pois, apesar de terem encontrado certos obstáculos, foi possível realizar uma adequação para alcançar o objetivo final do projeto e, a partir dele, realizar uma reflexão sobre a superação dos desafios, que sempre existirá na atuação prática.

Diante da finalização do projeto, é possível afirmar que tanto os funcionários da organização quanto a própria dinâmica organizacional poderão passar por algumas mudanças, sendo elas aproveitadas pelos profissionais do RH e implementando na organização, diante dos resultados obtidos, muitos outros benefícios, por exemplo, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, mudanças para uma melhoria nas relações interpessoais, no clima organizacional e outros fatores que ajudem na saúde mental do trabalhador e na qualidade dos serviços prestados.

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: 22 nov. 2018.

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

DESSLER, G. Recrutamento: análise e descrição de cargos, gestão de talentos. *In*: DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014. p. 210-232.

SILVA, R. B. **Relevância da descrição de cargos no contexto da avaliação na gestão de desempenho profissional por competências:** a percepção de funcionários do Banco do Brasil. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2010.

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

RIGO, I.; GOULART JÚNIOR, E. Análise e Descrição de Cargos como um processo comparativo: um estudo do mesmo cargo em setores diferenciados de uma organização do setor farmacêutico. *In: CAMPOS, D. C. de et al. **Experiências de formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho:** práticas em gestão de pessoas, saúde do trabalhador e orientação profissional.* Bauru: UNESP, 2014. p. 76-85.

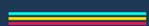
Anexo 1

COMPETÊNCIAS HUMANAS	DEFINIÇÃO
Visão Sistêmica	Capacidade de perceber a integração e a interdependência das partes que compõem o todo, possuindo uma visão geral dos processos do trabalho.
Pensamento Analítico	Habilidade em lidar com o problema, utilizando um raciocínio lógico, sistemático e sequencial.
Autoconfiança	Facilidade para confiar e acreditar em suas próprias ideias.
Trabalho em Equipe	Habilidade e desejo de trabalhar em colaboração com os membros das equipes, respeitando as singularidades do outro.
Liderança	Facilidade para motivar/influenciar as pessoas, visando o alcance dos resultados.
Comunicação	Habilidade de se fazer entender, de se expressar, de ouvir, dar e receber <i>feedback</i> , de forma assertiva.
Gestão do Conhecimento	Capacidade de articular o próprio conhecimento, das pessoas, equipes e organizações.
Desenvolvimento de Pessoas	Capacidade de identificar e desenvolver talentos, utilizando integralmente as competências da sua equipe e estimulando o autodesenvolvimento.
Foco no Cliente	Capacidade de identificar e atender as demandas do cliente, atendendo as suas necessidades de forma satisfatória, visando garantir sua fidelização.
Gestão Integrada de Processos e Recursos	Facilidade para otimizar os recursos alocados ao desenvolvimento das atividades do trabalho, monitorar o ciclo do processo e cumprir os prazos.
Iniciativa	Capacidade de ser proativo, identificar as demandas, apresentar soluções e agir com rapidez.

(continua)

Relacionamento Interpessoal	Facilidade para interagir com as pessoas, construindo vínculos e relações de confiança e respeito.
Domínio Técnico	Capacidade de demonstrar o conhecimento técnico específico e de criar soluções técnicas para problemas.
Gestão de Mudança	Habilidade para iniciar/implementar mudanças na organização.
Orientação para o Aprendizado	Facilidade para assimilar conceitos, aprender novas maneiras de ser, pensar e agir.
Orientação para Resultados	Capacidade de traçar e atingir metas, concentrando a atenção nas estratégias que garantam a obtenção dos resultados desejados.
Confiabilidade	Preocupação em agir com ética, responsabilidade, sendo avaliado como um profissional confiável.
Tomada de Decisão	Capacidade de selecionar/ponderar as melhores alternativas, considerando possibilidade, limites e riscos de cada uma.
Criatividade/Inovação	Facilidade para desenvolver abordagens criativas e soluções inventivas que atendam às necessidades atuais ou futuras.
Cultura de Qualidade	Postura orientada para a garantia/melhoria contínua dos processos.
Raciocínio Crítico	Facilidade para analisar criticamente o ciclo dos processos de trabalho e o desenvolvimento dos projetos.
Trabalhar sob Pressão/Estresse	Capacidade de lidar com a pressão/estresse nas atividades do trabalho.
Dinamismo/Agilidade	Capacidade de realizar múltiplas tarefas de maneira rápida e eficiente.
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, compreendendo suas dificuldades/limitações.
Organização	Capacidade de se organizar, planejando/cumprindo sua rotina de trabalho com foco e responsabilidade.
Flexibilidade	Capacidade de ser flexível, apresentando facilidade em se adaptar às mudanças e ao inesperado.

Programa de bem-estar no trabalho: intervenção em uma empresa multinacional de grande porte



Raissa Calcini
Edward Goulart Júnior



Introdução

Saúde e bem-estar configuram-se como temas que devem ser considerados prioritários quando se fala em políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Essas temáticas possuem correlação positiva com produtividade e qualidade de vida, contribuindo para a satisfação e comprometimento do trabalhador com seu trabalho.

A preocupação com o bem-estar no ambiente de trabalho é um tema recorrente em estudos acadêmicos e literaturas especializadas no contexto organizacional (HERNANDEZ, 2007), especialmente por suas consequências na própria qualidade de vida do trabalhador e/ou como na produtividade organizacional. Keyes, Hysom e Lupo (2000) colocam que, à medida que o bem-estar do trabalhador aumenta, a produtividade e a lucratividade da organização tendem também a um incremento, afirmando ainda ser recíproca a influência entre estes fatores. Em outras palavras, o bem-estar do trabalhador afeta os resultados da organização, que também podem ser um dos causadores do bem-estar.

Harter, Schmidt e Keyes (2002), reforçando a ideia da relação entre bem-estar no trabalho e resultados organizacionais positivos, relatam, por exemplo, que maiores níveis de satisfação com o ambiente de trabalho, desenvolvimento pessoal por meio da atividade e relações amistosas no trabalho estão positivamente relacionados a níveis mais altos de lealdade, lucratividade, produtividade e retenção.

As pesquisas envolvendo o bem-estar geral revelam a existência de duas correntes principais: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico (DIENER, 1984). Neste sentido, Agapito e col. (2015) concluem que alguns autores criaram modelos que possibilitaram a análise do bem-estar sob a perspectiva da Psicologia Social e do Trabalho, pois acreditavam que avaliar o bem-estar em contextos

particulares, como o trabalho, seria mais vantajoso do que avaliá-lo de uma maneira geral.

Já Rocha Sobrinho e Barreiros Porto (2012) verificaram em seus estudos que a revisão de pesquisas sobre bem-estar ocupacional evidencia que esse campo de estudos tem sido marcado por algumas confusões conceituais, com a adoção de termos como qualidade de vida, satisfação e afeto no trabalho. Esta falta de clareza se apresenta nos indicadores de diferentes dimensões (física, psicológica e social) e em suas definições que, algumas vezes, se aproximam na conceituação e, em outros estudos, distanciam-se.

No Brasil, Ferreira, Pacheco, Pinto, Fernandes e Silva (2007) afirmam que o bem-estar no trabalho é um construto superordenado que contém uma dimensão cognitiva, avaliada pela satisfação no trabalho, e uma dimensão afetiva, associada aos afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho. Ainda no Brasil, Siqueira e Padovam (2008) consideram que o bem-estar no trabalho é formado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

Como são notórias as diversas discussões e teorizações sobre o conceito de bem-estar no trabalho, o projeto aqui retratado não buscou teorizar sobre em qual definição de bem-estar se pautar. Este se organizou somente em uma intervenção de atividades proporcionadoras de bem-estar em uma organização multinacional de grande porte, a partir do conceito de bem-estar proposto pela mesma. Sendo assim, a conceituação proposta por Paz (2011) e Paz, Neiva e Dessen (2012), segundo a qual o bem-estar no trabalho – ou bem-estar pessoal nas organizações – é definido como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel organizacional se faz a mais adequada.

Para a empresa, bem-estar é definido como “Estado sustentável de se sentir bem e funcionando como um ser humano completo. O bem-estar holístico requer o bem-estar físico, mental, emocional

e de propósito (investir tempo e energia em coisas que realmente motivam) e permite que o indivíduo na empresa perceba o seu próprio potencial, lide com as tensões normais da vida, trabalhe produtivamente, e faça a contribuição que deseja tanto no trabalho como em casa". A partir de tal definição, verifica-se que, para a companhia, o bem-estar holístico requer o equilíbrio entre quatro âmbitos da vida, sendo eles: bem-estar físico, mental, emocional e de propósito. Cada um dos pilares conta ainda com uma definição própria:

FÍSICO: Cuidar da nossa saúde, alimentação e sono para lidarmos com os desafios com energia. Administrar nossas escolhas mentais e reações a frustrações, pressões, desafios e adversidades.

MENTAL: Administrar nossas escolhas mentais e reações a distrações, pressões, desafios e adversidades.

EMOCIONAL: Encontrar maneiras de se sentir positivo e confiante, mais realista e preparado, e sempre apoiado por outras pessoas.

PROPÓSITO: Identificar o que realmente importa para nós e conectarmos com isso o máximo possível em tudo o que fazemos.

É possível identificar propostas de atividades feitas por este trabalho que levaram em consideração a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos no seu papel organizacional. Portanto, apesar de o objetivo deste trabalho não se basear em teorias específicas de bem-estar, suas propostas de ações, que avaliavam e buscavam melhores índices de bem-estar físico, mental, emocional e de propósito dos funcionários de uma multinacional, caracterizam tal intervenção como uma ação em prol do melhor bem-estar dos seus funcionários. Portanto o objetivo deste capítulo é ilustrar, detalhadamente, as intervenções ocorridas em tal empresa no ano de 2018, visando o bem-estar de seus funcionários.

Caracterização da empresa

O projeto foi desenvolvido em uma multinacional de grande porte do setor de alimentos e bens de consumo. No Brasil, a empresa está sediada em São Paulo com cerca de 2 mil funcionários presentes no escritório administrativo, e possui mais de 15 fábricas que empregam cerca de 13 mil funcionários em todo o país.

A aplicação do projeto se deu somente em uma de suas áreas de negócio. No caso, área de negócio destinada ao mercado de *Food Service*, ou seja, à alimentação fora do lar. Tal segmentação é constituída por aproximadamente 150 trabalhadores, distribuídos entre as áreas de Marketing, Trade Marketing, Customer Development, E-commerce, Business Intelligence e Gestão de Canais. Os funcionários da área de Customer Development estão localizados em diferentes regiões do país e se dividem por regional. Sendo assim, estão presentes na Regional São Paulo, Regional Leste, Regional Sul, Regional Nordeste e Regional Centro-Norte, seguindo as divisões territoriais de atuação da empresa em questão.

Apresentação do Programa

Objetivos

O projeto desenvolvido teve como objetivo geral trabalhar, a partir de atividades práticas, o bem-estar dos funcionários da empresa descrita que fizessem parte de tal divisão de negócio especificada. É importante destacar que a empresa já possuía um programa de bem-estar global destinado aos seus funcionários e, por isso, conta com sua definição própria de bem-estar com benefícios e programas construídos. Sendo assim, o projeto aqui apresentado teve por

objetivo propor atividades de bem-estar para os funcionários deste determinado seguimento, seguindo as orientações e conceitos já determinados, a fim de trabalhar continuamente o bem-estar desses e verificar a eficácia do programa ao longo do ano.

Em consequência de tal objetivo, o programa buscou uma alteração de *mindset* dos funcionários em relação ao entendimento do conceito de bem-estar. Esta busca, por sua vez, tinha como objetivo proporcionar uma nova cultura de comportamento do funcionário onde ele se tornaria protagonista da busca pelo seu melhor bem-estar. Este objetivo partiu da ideia de que a empresa, juntamente com o time de Recursos Humanos, deve zelar e proporcionar o bem-estar dos trabalhadores, entretanto, este último deve desenvolver a autonomia e protagonismo de sua vida, buscando, com o passar do tempo, ser o responsável pelo seu próprio bem-estar. Por último e em decorrência de todos estes fins, o programa visou contribuir para o crescimento e impacto do negócio, contando com a premissa de que funcionários mais felizes contribuem com resultados positivos para o negócio da organização.

Justificativa

O programa se justificou a partir de uma série de acontecimentos que atingiu a empresa nos anos anteriores. Em consequência disto, a área de Recursos Humanos decidiu, como estratégia do ano de 2018, trabalhar efetivamente o bem-estar de seus funcionários devido às tensões surgidas por alguns eventos externos recentes. A empresa ainda estava passando por uma política de transformação financeira interna que exigiu atenção e cuidados aos seus funcionários.

A estratégia da companhia através do projeto era de reenergizar seus funcionários que, além de estarem sentindo o efeito destas situações, também contavam com uma crise econômica no país e

uma revisão estrutural da empresa de fazer mais com menos. Por fim, dois indicadores internos mostraram que os funcionários de tal segmentação da empresa estavam em 2º lugar dentre os que mais buscavam serviços de saúde mental da companhia, e os resultados da pesquisa de clima de 2017 indicaram que estes funcionários estavam somente 60% satisfeitos de alguma maneira com suas funções e com a organização.

Metodologia e Procedimentos

O projeto foi dividido nas seguintes etapas:

1. Sensibilização da População;
2. Estudo dos Indicadores;
3. Implementação das ações;
4. Acompanhamento dos Funcionários;
5. Mensuração do Programa;
6. Avaliação Final e Construção dos Próximos Passos.

1. Sensibilização da População

Esta etapa se caracterizou pela sensibilização da população atendida pelo programa. A sensibilização teve por objetivo relembrar os funcionários do programa de bem-estar da companhia e os benefícios já existentes, uma vez que muitos indivíduos não possuíam o devido conhecimento sobre todos os programas e benefícios existentes. Por fim, a etapa tinha por objetivo prepará-los para novas intervenções.

Esta etapa consistiu na emissão de comunicados ao time via *e-mail* sobre o Programa de Bem-Estar da companhia. Eles seguiram o cronograma de comunicar em primeiro lugar o conceito de Bem-Estar para a empresa, posterior a isso, os significados de cada pilar, seguido de apresentação dos funcionários padrinhos e madrinhas de cada um destes pilares, e a reapresentação dos principais programas e benefícios criados.

Após os comunicados, um vídeo convite feito pelo diretor de vendas foi apresentado, convidando todos a se engajarem nas atividades propostas e comentando a importância de refletirmos sobre nosso bem-estar. Neste mesmo sentido, convidamos um funcionário para cada pilar do programa para compartilhar experiências e estratégias que utilizam em busca do seu melhor bem-estar. O Quadro 1 apresenta o cronograma dessa 1ª etapa.

Quadro 1. Cronograma Etapa 1.

Estratégia de Comunicação - SENSIBILIZAÇÃO	
Comunicado	Data
O que é Bem-Estar?	10/04/2018
Vídeo Convite Diretor de Vendas	11/04/2018
Compartilhando Experiências	16/04, 24/04, 30/04 e 04/05
Apresentação dos Programas e Serviços	Ao longo do mês de Abril

2. Estudo dos Indicadores

Para entender como as pessoas estavam se sentindo em relação aos pilares de bem-estar, antes de iniciar a implementações das ações, foi enviada uma avaliação de bem-estar por *e-mail*, na qual os funcionários deveriam responder afirmações, classificando-as

de 0 a 10, onde 0 significava “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente” em relação ao grau de concordância com o afirmado.

A avaliação ainda incluía ao final um espaço onde os funcionários poderiam escrever quais eram suas metas para o ano de 2018 em relação à busca de sentir-se melhor nestes âmbitos de suas vidas. A partir dos indicadores coletados, o objetivo inicial era, novamente, aplicar a avaliação ao final do ano para mensurarmos a evolução dos índices de bem-estar a partir das ações propostas. O espaço para os funcionários preencherem suas metas de bem-estar, por sua vez, tinha como fim coletar os objetivos de cada um para poder facilitar o suporte ao funcionário no decorrer do projeto.

A avaliação de bem-estar construída não será divulgada neste trabalho por se tratar de um material confidencial da empresa.

3. Implementação das ações

As ações propostas e implementadas foram:

- Workshop de Bem-Estar;
- Treinamento de Ergonomia no Volante;
- Desafio Físico Equilibrado;
- Programa Biofeedback;
- Bate-Papo com Saúde;
- Conversas Honestas;
- Workshop de Propósito.

O Quadro 2 apresenta o cronograma da 2ª etapa.

Quadro 2. Cronograma Etapa 2

Calendário Ações						
	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Workshop de Bem Estar		Workshop virtual para as regionais e Presencial para time administrativo				
			Ergonomia no Volante (29/05)	Desafio Físico Equilibrado	Desafio Físico Equilibrado;	Desafio Físico Equilibrado
				Divulgação Programa Biofeedback		Bate Papo Saúde
				Conversas Honestas	Conversas Honestas	Conversas Honestas
	WS Propuse	WS Propuse	WS Propuse	WS Propuse	WS Propuse	WS Propuse

3.1. Workshop de Bem-Estar

Foi ministrado a todo o time um *Workshop* de bem-estar que abordava a importância de discutirmos bem-estar na organização, compartilhava histórias e exemplos de bem-estar, conceituava cada tipo de bem-estar para a empresa, dava exemplos de práticas e estratégias de trabalhar bem-estar diariamente, convidando as pessoas a participar das ações que seriam propostas e, claro, colhia informações e sentimentos dos funcionários compartilhados durante as sessões.

O *workshop* foi ministrado pela estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, virtualmente, em cinco sessões, sendo uma para cada regional de vendas e em uma sessão presencial para o time administrativo. Vale ressaltar que o material do *Workshop* é global e foi adaptado à realidade dos funcionários para a implementação.

3.2. Treinamento de Ergonomia no Volante

Como grande parte do time atendido pelo programa era composta por profissionais de venda direta, ou seja, time que realiza rotas em veículos para atender clientes, foi estabelecida uma parceria com equipes de saúde para ministrar um bate-papo sobre saúde no

volante. Sendo assim, o time de saúde da empresa preparou um material a ser apresentado virtualmente e por chamada de vídeo aos funcionários, e também, um livro explicativo sobre posturas adequadas a serem adotadas no trânsito.

O treinamento teve por objetivo proporcionar maior saúde e bem-estar dos profissionais no volante, diminuindo o índice de lesões e incidentes ao realizarem rotas. O time de saúde em questão é composto por 2 enfermeiras, 2 médicos do trabalho e uma auxiliar de enfermagem. Para esta ação, as 2 enfermeiras da equipe foram parceiras do projeto.

3.3. Desafio Físico Equilibrado

O objetivo do desafio era simples, ou seja, introduzir e/ou manter a prática de exercícios físicos na rotina de cada um dos funcionários. Para isso, criamos uma ação que foi realizada entre equipes e aquela que praticasse maior tempo de atividade física durante o tempo de três meses seria a vencedora. Os funcionários foram divididos em equipes de acordo com sua localidade regional, e cada time regional contou com a presença de um líder. Seu papel principal era unir e motivar sua equipe durante os três meses.

Para a divulgação da ação, foi criado um *blog* com o regulamento do desafio e instruções para participação. Juntamente com um vídeo gravado pelo funcionário padrinho do pilar físico, convidando todos a participar, enviamos todo o material por *e-mail* (vídeo e *link* do *blog*) divulgando a iniciativa. As inscrições eram voluntárias e para participar o funcionário deveria preencher um formulário com seu nome, *e-mail* e localidade. Os times ficaram divididos da seguinte maneira: Vendas São Paulo, Vendas Leste, Vendas Sul, Vendas CoNo, Vendas Nordeste, Administrativo e Chains.

O acompanhamento dos participantes foi realizado através de um aplicativo de exercícios físicos, o *Runkeeper*, no qual todos submetiam sua prática diária de exercício calculada em horas, e

também fotos tiradas da prática das atividades. A estagiária foi a responsável pelo acompanhamento de todos e da divulgação semanal por *e-mail* do desempenho de cada time. Um *ranking* individual de ativos no aplicativo também era compartilhado semanalmente junto ao balanço de horas por equipe, mais as fotos compartilhadas no app. O cálculo de tempo de cada equipe era feito a partir da média de todos os participantes.

Qualquer prática de exercício físico era válida. Como o aplicativo contava com uma gama de opções, os participantes podiam registrar uma caminhada, corridas, qualquer tipo de esporte, musculação, dança, yoga, alongamento, entre tantos outros. Ao final de três meses de desafio, a equipe vencedora foi aquela que praticou mais atividades físicas em menos tempo. Para a divulgação do resultado, foi feito um vídeo do padrinho do pilar parabenizando a equipe vencedora e lembrando os melhores momentos do desafio. Junto ao vídeo, foi enviado, por *e-mail*, um material preparado pela estagiária demonstrando o desempenho de cada um em tempo, número de atividades registradas e calorias perdidas. O material também era composto por todos os registros de fotos feitos ao longo dos três meses de desafio.

3.4. Programa Biofeedback

Mais uma vez, em parceria com o time de saúde, mas agora com uma das médicas do trabalho, foi divulgada a iniciativa do programa Biofeedback. Este foi estruturado em 8 sessões, nas quais os inscritos poderiam responder a um inventário de ansiedade aplicado pela médica no início do programa, praticar semanalmente técnicas de respiração, medir níveis de batimentos cardíacos e a conexão entre a respiração e a frequência cardíaca. A enfermaria da empresa contava com um equipamento especial para isso.

Um comunicado explicando o benefício de técnicas de respiração, mais um vídeo da médica responsável pelo programa foi enviado por *e-mail* aos funcionários, e os interessados poderiam se inscrever

diretamente com o time de saúde. Tal ação teve por objetivo divulgar o programa da companhia que dá suporte aos funcionários em situações de estresse e ansiedade em concordância com os objetivos do pilar de bem-estar mental.

3.5. Bate-Papo Saúde

De início, o objetivo da atividade era realizar uma reunião virtual e presencial com os funcionários para discutir algum tema de saúde. Entretanto, por uma questão de agenda, não foi possível a realização da reunião. Em substituição, enviamos um vídeo de uma das médicas do trabalho da equipe de saúde falando sobre meditação. Tal médica em questão é especialista no tema e possui um grupo semanal de prática de meditação na empresa. Aproveitamos este momento para divulgarmos o grupo e convidar todos a participar. O objetivo desta ação era conscientizar a população sobre a importância do bem-estar mental.

3.6. Conversas Honestas

Esta ação foi realizada em parceria com a madrinha do pilar emocional. Criamos um material de orientação de conversas de aproximação entre líder e liderado. Este momento de conversa entre ambos foi o que nomeamos de conversas honestas, pois tinha como objetivo causar a aproximação do time, proporcionando momentos de conversas fora do contexto de trabalho e momentos de avaliações.

O material foi composto por uma parte introdutória, explicando a importância da aproximação entre membros da mesma equipe, e do papel do líder de dar suporte ao seus liderados em situações necessárias. Como o projeto tinha por objetivo falar de bem-estar emocional, o material dava dicas de como o líder poderia abordar sua equipe para falar sobre questões pessoais e orientá-lo a buscar ajuda. Além das dicas de assuntos e de perguntas a serem feitas, o material explicava o conceito e a estrutura de como uma conversa honesta deveria acontecer.

A apresentação do material foi feita através de uma chamada de vídeo com o time de coordenação e, posterior a isso, disponibilizamos o material por *e-mail* juntamente com sugestões de leituras e treinamentos que poderiam ser realizados a partir da plataforma de aprendizagem da companhia.

3.7. Workshop de Propósito

O *workshop* de propósito também foi pautado no material global da companhia. Uma das estratégias globais da empresa era falar de propósito para todos os seus funcionários no ano de 2018. Desta maneira, aproveitamos a estratégia para aplicar, com os funcionários assistidos pelo programa, o *workshop* de propósito. O material disponibilizado era bem robusto, demandava pré-tarefa dos participantes e tinha como duração um dia inteiro de aplicação.

Neste dia nós facilitamos as reflexões dos funcionários que iam de sua infância até o momento presente. Dividimos todos em grupos e contamos com a ajuda de profissionais de recursos humanos na aplicação para atender todo o time. Ao final do dia, o objetivo do *workshop* era fazer com que cada colaborador descobrisse o seu propósito de vida e refletir se ele estava sendo exercitado na empresa e em sua função. Como relatado, todo material de apoio ao *workshop*, desde a pré-tarefa até a apostila, foi direcionado pela sede global.

4. Acompanhamento dos funcionários

O acompanhamento dos funcionários foi feito durante todo o programa e de forma presencial e/ou virtual. Como a equipe impactada pelo programa não estava sediada somente em São Paulo, para acompanhar os localizados em outros estados, ligações por

Skype foram feitas algumas vezes, pedidos de *feedback* sobre as ações por *e-mail* também foram enviados, contando com a ajuda dos padrinhos e madrinhas dos pilares para identificar como a equipe estava se sentindo.

O acompanhamento foi feito de maneira natural e sem a estruturação de ações ou reuniões para isso. Muitas das vezes abordávamos os funcionários nos corredores e em conversas informais. A adesão nas ações propostas também pode ser entendida com uma forma de acompanhamento, uma vez que dava a oportunidade de mensurar se as ações estavam sendo adequadas ou não a partir do número de pessoas atingidas.

5. Mensuração do programa

Para acompanhar os indicadores do programa, a avaliação de bem-estar e a presença dos funcionários nas ações foram utilizadas como mensuradores. A avaliação de bem-estar só aconteceu uma vez e no início do projeto. O planejamento inicial era que ela fosse utilizada no início e ao final para que a eficácia do programa pudesse ser avaliada.

Quanto à participação dos funcionários nas ações, fotos da lista de presentes em reuniões de Skype, acompanhamento do número de funcionários que buscavam os programas junto ao time de saúde e número de inscritos no desafio físico equilibrado foram utilizados para mensurar adesão.

6. Avaliação final e construção dos próximos passos

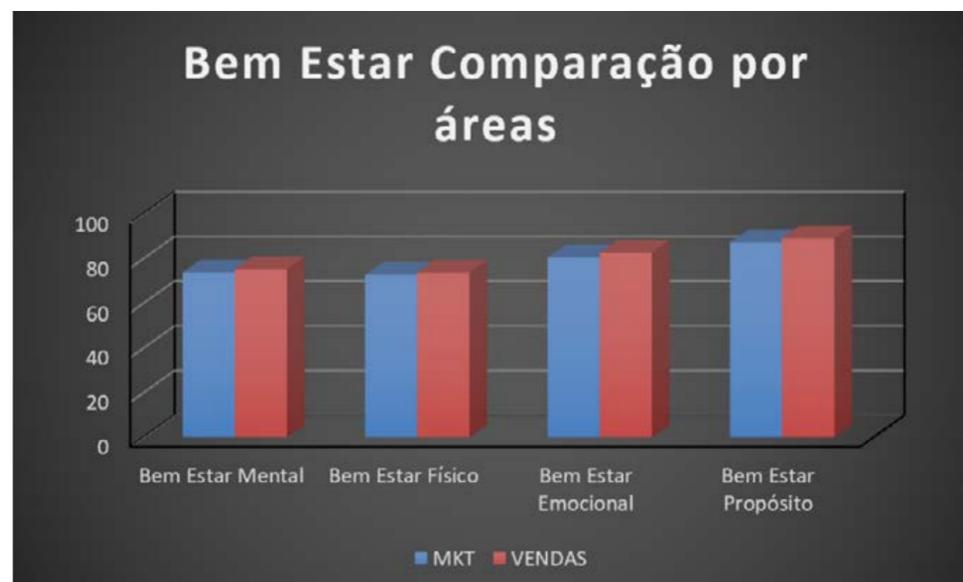
O objetivo desta etapa era colher todos os indicadores levantados a partir dos índices de bem-estar identificados pela avaliação de bem-estar e adesão dos funcionários nas ações propostas, e correlacioná-los com dados sigilosos dos funcionários que a equipe de recursos humanos dispunha. No caso, era possível fazer o acompanhamento da utilização de programas e benefícios da empresa que dá suporte ao funcionário em diferentes situações de cunho pessoal, por exemplo. Também é possível acompanhar o número de funcionários que utilizam o benefício do *Gympass*, que dá descontos em academias, indicando o índice de pessoas que estão praticando atividade física nas academias.

O intuito, portanto, seria entender como as ações propostas pelo projeto poderiam impactar estes indicadores, positiva ou negativamente. A partir disso, então, entender o cenário da equipe em questão, como estes indicadores poderiam ter variado durante o ano a partir do programa de bem-estar e, por fim, programar atividades para futuras intervenções.

Resultados

Os resultados que puderam ser colhidos e que poderão ser expostos neste trabalho são os índices de bem-estar computados a partir da avaliação de bem-estar. No início do projeto, eles foram registrados no Gráfico 1.

Gráfico 1. Comparação de bem-estar por áreas



Fonte: Elaboração própria.

Algumas das metas de bem-estar dos funcionários, colhidas também a partir da avaliação de bem-estar, foram: “Manter-me na posição de aprender, principalmente no 2º semestre, onde desempenharei uma nova função no trabalho; “Correr uma prova de 21 km”; “Voltar a correr e fazer uma meia maratona em 2019”; “Trabalhar de forma saudável”; “Meu compromisso em 2018 será perder 8kg com a minha dieta e gostaria de aprender a meditar”; “Ajudar mais o próximo”; “Ler 10 livros até o final do ano”; “Conciliar qualidade de vida às intensas atividades do cotidiano do meu trabalho”; “Iniciar meus dias com um bom alongamento”; “Voltar a praticar yoga ao menos 4 vezes na semana”; “Incentivar e engajar os demais colegas a terem uma vida com mais energia e saudável”; “Tentar controlar minhas emoções nos momentos de dificuldades”; “Leitura de livros relacionados à liderança e gestão de pessoas”; “Ser o melhor possível todos os dias, tanto profissionalmente como pessoa também, valorizando sempre o bem-estar em todas as ocasiões”, entre tantos outros.

Quanto ao desafio físico equilibrado, tivemos a adesão de 70% dos funcionários elegíveis. Deste percentual, 40% dos participantes se demonstraram ativos na prática de atividades físicas no aplicativo.

Ainda sobre o desafio, uma das equipes correu uma maratona juntos; somente três participantes praticaram mais de 500 horas de exercício físico e um comunicado nacional foi passado, divulgando a iniciativa e gerando visibilidade da iniciativa para toda a empresa. Em decorrência desta divulgação, diversos contatos foram recebidos de outras áreas que se interessaram pelo projeto, e um dos participantes trouxe o *feedback* sobre a importância do desafio para sua organização na prática de atividades físicas e perda de peso.

Por fim, 100% dos funcionários atingidos pelo programa descobriram seu propósito no ano de 2018 e cinco novas inscrições foram recebidas no programa Biofeedback. O índice satisfação de 60%, colhido na pesquisa de clima de 2017, aumentou para 78% no ano de 2018, evidenciando um aumento na satisfação dos profissionais com a empresa.

Considerações finais

Apesar da impossibilidade da finalização do projeto e da não execução de algumas etapas devido ao final do contrato de estágio, é possível identificar avanços no que tange à preocupação da empresa com o bem-estar dos seus funcionários no ano de 2018. Mesmo que a companhia já contasse com um programa de bem-estar com seus conceitos próprios, até a aplicação deste projeto, não se notava a proposta de ações práticas nem acompanhamento dos funcionários. Desta maneira, o projeto teve a oportunidade de usufruir do que já estava disposto, mas de uma maneira mais assertiva e eficaz.

Além do mais, mesmo que alguns índices não pudessem ser correlacionados e os índices de bem-estar ao final do programa não puderam ser levantados, os resultados mensurados foram muito positivos. Em todas as ações que eram propostas, além da

grande adesão e participação do time que podia ser comprovada, pudemos sentir a motivação e engajamento de todos os indivíduos com o tema. O clima no escritório entre os funcionários era sempre descontraído quando se falava sobre o projeto e, por diversas vezes, fui procurada por pessoas que gostariam de contribuir, seja com ideias ou se disponibilizando a executar alguma atividade, como dar alguma aula para todos, por exemplo.

Por fim, foi possível concluir que, a partir do momento que a empresa se dispõe a conceituar bem-estar e propor serviços e benefícios para seus funcionários, fica muito mais fácil falar sobre o tema e propor atividades internamente. No que tange ao bem-estar, verificamos que a empresa em questão está muito à frente do mercado, pois possui uma gama de serviços ao seu pessoal e possui um material muito robusto sobre o tema.

É claro que se os funcionários, ou mesmo a área de recursos humanos, não estiverem dispostos a aplicar atividades com a equipe, todo material e conceito de bem-estar pela companhia podem perder o sentido. Porém, no caso descrito, verificamos que a preocupação com o bem-estar dos funcionários não é somente um projeto da companhia, mas sim uma estratégia de gestão.

Referências

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>. Acesso em: 14 fev. 2019.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, v. 95, p. 542-575, 1984.

FERREIRA, M. C.; PACHECO, S.; PINTO, N. M.; FERNANDES, H. A.; SILVA, A. P. C. O bem-estar no trabalho e a predição de exaustão emocional. Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais do XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7334. Acesso em: 01 jan. 2008.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies. *In*: KEYES, C. L.; HAIDT, J. (org.). **Flourishing: The positive person and the good life**. Washington D. C.: American Psychological Association, 2002. p. 205-224.

HERNANDEZ, J. **Impactos da Percepção de Saúde Organizacional no bem-estar no Trabalho**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

KEYES, C. L. M.; HYSOM, S. J.; LUPO, K. L. The positive organization: leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, v. 4, n. 2, p. 143-153, 2000.

PAZ, M. G. T. Perfil cultural de las organizaciones e bienestar del trabajador. *In*: AGULLÓ, E.; ÁLVARO, J. L.; GARRIDO, A.; MEDINA, R.; SCHWEIGER, I. (org.). **Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad**. Oviedo: Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo, 2011. p. 85-108.

PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. R.; DESSEN, M. C. Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? *In*: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (org.). **Saúde e bem-estar no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 105-130.

ROCHA SOBRINHO, F.; BARREIROS PORTO, J. Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea** [en linea] 2012, 16 (Marzo-Abril): [Fecha de consulta: 30 de noviembre de 2018]. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84023050006>. Acesso em: 14 fev. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008.

Programa de gestão de desempenho: processo de elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho para uma rede supermercadista



Maria Eugenia Brocco
Luana Monteiro
Maila Motta
Edward Goulart Júnior
Mário Lázaro Camargo
Dinael Corrêa de Campos



1. Introdução

As organizações de trabalho primam pelo bom desempenho de seus trabalhadores, objetivando atingir os resultados esperados. Porém, nem sempre existem ações nessa direção, tanto no que se refere às condições de trabalho, como também na formação e capacitação do trabalhador. Algumas organizações investem em programas de gestão do desempenho, tendo à frente ações de avaliação na direção de identificar déficits de desempenho de seus funcionários.

Segundo Marras (2011), desempenho humano é um conjunto de ações que permitem alcançar objetivos e metas previamente estabelecidos. Considerando o contexto organizacional, sabe-se que tais organizações necessitam de um bom desempenho de seus trabalhadores, para alcançar metas e resultados que garantam vantagem competitiva no mercado de trabalho. O bom desempenho dos trabalhadores deve ser reconhecido pela organização, pois podem trazer satisfação e beneficiar o desenvolvimento e o sucesso na carreira (PUENTES-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

Assim, é importante que a organização utilize a ferramenta de avaliação de desempenho, sendo essa um instrumento gerencial que possibilita medir periodicamente metas e resultados obtidos por um ou mais trabalhadores (MARRAS, 2011), ou seja, colher informações sobre os seus comportamentos no trabalho e os resultados provenientes destas formas de agir, comparando-os ao que é desejado pela empresa em termos de metas e desempenho (PUENTES-PALACIOS; PEIXOTO, 2015). Ainda segundo Marras (2011), algumas utilidades da avaliação de desempenho são: identificar aqueles trabalhadores que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição (individual ou grupal); facilitar o autodesenvolvimento e fornecer *feedback* aos trabalhadores.

Segundo Coelho (2013), o desempenho varia de acordo com a situação e o indivíduo avaliado, dependendo de diversos fatores de influência. Assim, a avaliação de desempenho deve considerar ações e resultados, considerando o fato de que estes são influenciados por diversas variáveis indo além do comportamento individual do profissional.

Coelho (2013) afirma que um instrumento de avaliação de desempenho deve incluir os seguintes tópicos: identificação do avaliado, instruções sobre o preenchimento, características da avaliação (lista de perguntas e/ou competências) e conclusões finais (orientações a partir do resultado). Puentes-Palacios e Peixoto (2015) explicam que o instrumento de avaliação deve incluir itens que envolvam tanto o desenvolvimento na tarefa quanto no contexto. O primeiro está relacionado a habilidades aprendidas que variam entre os diferentes cargos, enquanto o segundo se relaciona a fatores disposicionais como personalidade, motivação e comprometimento, sendo, geralmente, semelhantes entre diferentes funções. Ambas devem ser expressas em comportamentos observáveis, facilitando um trabalho imparcial.

A avaliação de desempenho deve ser realizada com o intuito de desenvolver competências necessárias para concretizar um papel de forma efetiva. Estas são a capacidade de assumir iniciativa diante de organizações mutáveis, agindo de forma responsável, com conhecimento, habilidades adequadas e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2004 apud PUENTES-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

Guimarães e cols. (2001) apud Borges-Andrade e cols. (2006) defendem uma gestão de desempenho baseada em competências, na qual a organização, considerando sua visão, missão e objetivos, busca identificar possíveis lacunas entre competências existentes e as necessárias para o cumprimento da tarefa. Torna-se necessário, portanto, a realização de um *feedback* após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, no qual o indivíduo e seu supervisor

poderão discutir o desempenho e pensar em estratégias para aprimoramento, além de melhorar a comunicação entre eles. Portanto, o *feedback* não deve servir apenas para informar o indivíduo sobre seu resultado. A avaliação de desempenho não terá a eficácia esperada se não for acompanhada por um *feedback* adequado (COELHO, 2013).

A partir disso, a organização pode planejar ações e projetos para diminuir tais lacunas, desenvolvendo competências por meio de treinamentos e outras ações educativas. Segundo Marras (2011), treinamento é um processo que visa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à adequada realização de tarefas específicas. Esta área permite desenvolver formação profissional, especialização, reciclagem, aumento da produtividade e da qualidade do trabalho e otimização pessoal e organizacional.

Dessa forma, é possível perceber que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de diagnóstico muito relevante para as organizações. Entretanto, para isso, é necessário tomar alguns cuidados na criação, como ter um instrumento descritivo e objetivo, diminuindo a subjetividade dos aplicadores. Além disso, esse instrumento de avaliação deve abarcar as especificidades de cada setor e proporcionar clareza na forma de aplicação. Ou seja, após a criação de um instrumento adequado é preciso capacitar, por meio de treinamento, para que os trabalhadores saibam utilizá-lo de forma correta, obtendo um resultado que permita compreender os comportamentos dos avaliados.

O presente capítulo visa apresentar a construção de um instrumento de avaliação de desempenho que foi criado para ser utilizado na avaliação de trabalhadores de uma rede supermercadista.

2. Justificativa

O setor de Recursos Humanos da rede supermercadista identificou algumas dificuldades no processo de avaliação de desempenho que era realizado, como ausência de *feedbacks* adequados, o que leva a uma baixa ou inexistente utilização da avaliação que estava sendo realizada para o desenvolvimento de competências.

Além disso, na empresa, as avaliações de desempenho não eram realizadas com regularidade, sendo apenas utilizadas em cinco momentos: nos períodos de experiência (45 e 90 dias), para promoções e quando são identificadas possíveis dificuldades do trabalhador ou dos coordenadores dos setores.

As avaliações de desempenho também eram, de forma geral, semelhantes entre os diferentes cargos, o que dificultava avaliar capacidades específicas de cada cargo. Além disso, a pontuação não apresentava uma descrição que facilitasse ao avaliador pontuar as competências de forma objetiva. Após a avaliação, quando o indivíduo apresentava *score* inferior ao desejado, era “dado um tempo” para que ele melhorasse, antes de agir em termos de demissão, ou seja, não havia ações efetivas para desenvolver e/ou aprimorar as competências deficitárias.

Tendo em vista os problemas identificados tanto pelo setor de Recursos Humanos da empresa, quanto pelas estagiárias atuantes na organização e seus orientadores, iniciou-se um programa para reestruturar o sistema de avaliação de desempenho existente na organização, começando por um instrumento mais eficaz e que possibilite avaliar os diferentes cargos da rede de supermercados. Para melhor compreensão do leitor, faz-se necessária uma breve caracterização da organização onde o programa foi aplicado.

Breve caracterização da empresa

A empresa possui aproximadamente 384 funcionários, se enquadra no ramo supermercadista e contém quatro lojas em duas cidades do interior paulista, sendo três na cidade de maior porte e a outra em uma cidade da região. Em sua totalidade é considerada uma empresa de médio porte que atua no setor terciário na prestação de serviços à população em geral.

O estágio foi realizado por três estagiárias do curso de psicologia da UNESP, no departamento de Gestão de Pessoas que fica em uma das lojas da rede. O departamento é composto por quatro funcionários cujas funções são: coordenação, departamento pessoal, segurança do trabalho e recrutamentos e seleções da organização. Todas as atividades do programa desenvolvido deverão se estender para todas as lojas.

Apresentação do Programa: Metodologia

Objetivos

Objetivo geral

Reestruturar as práticas de gestão de pessoas, no que se refere às avaliações de desempenho, visando um processo mais participativo e esclarecedor, que se ajuste ao contexto e à cultura da organização.

Objetivos específicos

- Reestruturar as avaliações de desempenho atuais, definindo competências gerais e específicas a serem avaliadas e a periodicidade;
- Adotar fatores de avaliação mais claros e descritivos para facilitar a aplicação do instrumento e a comunicação entre o avaliador e o avaliado;
- Clarificar expectativas da empresa acerca das competências necessárias para a realização das funções laborais nesta organização.

Participantes

Participaram de forma direta do programa 15 trabalhadores de setores diversos, respondendo a um questionário que buscou entender sua opinião sobre a antiga avaliação de desempenho da organização e 14 coordenadores de cada setor que participaram de uma entrevista em que classificaram quais competências eram mais importantes para o bom desempenho dos cargos existentes na sua área. Não foi possível realizar a entrevista com o coordenador do setor de comercial, assim a classificação de competência desse setor foi baseada na análise de descrição de cargos já existentes. De forma indireta, todos os trabalhadores participaram da confecção do novo instrumento de avaliação de desempenho que foi construído.

Procedimentos adotados para construção do instrumento de avaliação

1. Pesquisa

Como forma de analisar a relação que o trabalhador tem com a avaliação de desempenho, as estagiárias fizeram uma pesquisa (Anexo 1) interna em uma das lojas da rede, com perguntas que investigavam a periodicidade de aplicação, os contextos mais comuns em que era utilizada, a satisfação e os problemas percebidos pelos trabalhadores, além de questionar a realização de *feedback* após as aplicações das avaliações.

Os resultados mostraram que a maioria dos participantes afirmaram ter realizado avaliações de desempenho e recebido *feedback* pelo menos uma vez desde que entrou na empresa. Dentre as avaliações, as mais utilizadas foram a de experiência de 45 e 90 dias, o que mostra uma preocupação da empresa em avaliar o desempenho de novos trabalhadores no início de sua atuação na organização, porém não mantém um processo de acompanhamento contínuo. Tal situação pode ser percebida, também, nas sugestões para que as avaliações sejam realizadas com mais frequência. Outra consideração feita pelos trabalhadores é a necessidade de treinamentos para os líderes, que são os responsáveis pela avaliação para que a aplicação dos instrumentos seja feita de forma adequada.

De forma geral, os entrevistados consideraram que o *feedback* e o resultado das avaliações foram adequados, entretanto, a maioria dos líderes (57%) apontou como regular a avaliação de desempenho como um todo, assim como 37,5% dos funcionários avaliados.

É importante ressaltar, além dos resultados, algumas limitações da pesquisa, como o número reduzido de participantes, que pode não representar a opinião da maioria dos trabalhadores. A escolha dos participantes foi feita pelos coordenadores e a aplicação não foi realizada em grupo, o que pode ter influenciado nas respostas apresentadas, visto que alguns participantes demonstraram preocupações de que suas respostas fossem identificadas, com medo de possíveis punições; e a maioria relatou não lembrar direito do processo de avaliação de desempenho, que também pode ter dificultado nas respostas da pesquisa.

2. Listagem de competências

Foi analisada a descrição de todos os cargos da empresa juntamente com as antigas avaliações de desempenho, visando identificar se todas as competências necessárias aos cargos estavam listadas na avaliação da empresa. Após essa etapa, foi criada uma listagem das competências (Anexo 2) que foi apresentada em uma entrevista para que os coordenadores de cada setor verificassem quais delas eram representativas para sua área de atuação. Baseando-se na análise das respostas (Anexo 3), foram selecionadas as dez competências mais assinaladas por todos os setores para compor o "*núcleo comum*" dos fatores de avaliação, que deverá ser considerado em todas as avaliações, independente do cargo ou setor em questão. Devido ao fato de alguns coordenadores considerarem competências que não foram contempladas no núcleo comum imprescindíveis para o seu setor, foi necessário criar fatores de avaliação específicos para alguns cargos.

Para realizar a avaliação de desempenho de liderança, foram realizadas pesquisas bibliográficas a fim de selecionar competências referentes a esses cargos. Portanto, antes da reestruturação realizada, as avaliações de desempenho eram divididas em: promoção, liderança, desempenho individual e períodos de experiência (45 e 90 dias); após a reestruturação resultou-se em apenas duas frentes: trabalhador e lideranças contemplando todas as anteriores.

Resultados

Como forma de facilitar a aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho, essas foram estruturadas em dois documentos: caderno de competências e folha de respostas, como apresentados a seguir.

a) Caderno de competências

O caderno de competências deve ser utilizado como consulta para preencher a folha de respostas. Nele, há a descrição de todos os fatores de avaliação com a apresentação de quais comportamentos são esperados e suas respectivas pontuações. O caderno servirá como apoio e não deverá ser assinalado.

A escala utilizada para a pontuação nas avaliações foi a Likert, com variação de 1 a 4, na qual a pontuação 1 se refere a um desempenho que não atendeu às expectativas esperadas até a pontuação 4 que representa um resultado superior ao esperado pela empresa (Quadro 1).

Quadro 1. Descrição das pontuações da avaliação de desempenho

	1	2	3	4
Descrição	O avaliado não atendeu os resultados esperados	O avaliado atendeu em partes os resultados esperados	O avaliado atendeu os resultados esperados	O avaliado superou os resultados esperados

Fonte: Elaboração própria.

Decidiu-se descrever os comportamentos abarcados por cada pontuação em todas as competências, visando minimizar

a subjetividade, favorecer a melhora da comunicação entre os trabalhadores, analisar o comportamento do trabalhador e não a pessoa em si e clarificar as expectativas da empresa referente ao desempenho desses. Assim sendo, favoreceu-se a representação da avaliação de desempenho como uma ferramenta diagnóstica objetiva, que permite analisar e acompanhar o desempenho dos trabalhadores, visando o desenvolvimento do indivíduo juntamente com o da empresa (COELHO, 2013).

O caderno de competências de avaliação foi dividido nos campos do núcleo comum (Quadro 2), que possuem dez competências e devem ser preenchidas por todos os cargos e por setor (Quadro 3), que devem ser respondidos apenas por trabalhadores pertencentes a determinados setores que foram especificados na folha de respostas. Na avaliação dos coordenadores, devido à necessidade de analisar competências exclusivas a esses cargos, foi preciso acrescentar um setor com seis fatores de avaliação de liderança (Quadro 4), ou seja, além do núcleo comum e das competências por setor, eles serão avaliados também por habilidades referentes a sua atuação como lideranças.

Quadro 2. Fatores de avaliação do núcleo comum

Núcleo Comum				
Fatores de avaliação	Classificação			
Agilidade: Capacidade de realizar múltiplas tarefas de maneira rápida e eficiente.	() 1	() 2	() 3	() 4
	Não consegue ou demora muito para realizar múltiplas tarefas, atrapalhando o desempenho da equipe.	Às vezes demora para realizar múltiplas tarefas, precisando de ajuda para concluí-las.	Realiza múltiplas tarefas no tempo desejado.	Realiza múltiplas tarefas, antecipando outras funções ou colaborando com os outros.
Atenção: Habilidade de focar apenas nas exigências necessárias para a realização das tarefas do cargo.	() 1	() 2	() 3	() 4
	Não foca nas tarefas do cargo. Se distrai facilmente, realiza atividades não relacionadas ao trabalho, prejudicando a equipe.	Cumpe as atividades com dificuldade, pois se distrai facilmente e às vezes realiza tarefas não relacionadas ao trabalho.	Foca nas tarefas propostas e raramente se distrai ou realiza atividades não relacionadas ao trabalho.	Sempre foca nas atividades do cargo e não realiza as atividades não relacionadas ao trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3. Fatores de avaliação por setor

Fatores de avaliação por setor				
Fatores de avaliação	Classificação			
Cumprir as metas: Apresenta resultados dentro dos prazos estabelecidos.	() 1	() 2	() 3	() 4
	Sempre perde os prazos estabelecidos e o trabalho produzido nunca atinge o esperado.	Geralmente perde os prazos estabelecidos e o trabalho produzido, às vezes, não atinge o esperado sem ajuda.	O trabalho produzido satisfaz ao que é esperado para a função.	O trabalho produzido supera ao esperado para a função. Destaca-se no grupo de trabalho.
Higiene: Conjunto de técnicas e regras referentes à preservação da saúde e do ambiente e à prevenção de doenças.	() 1	() 2	() 3	() 4
	Não segue as regras de higiene e vestimenta da organização.	Às vezes não segue as regras de higiene e vestimenta da organização.	Segue a maioria das regras de higiene e vestimenta da organização.	Segue todas regras de higiene e vestimenta da organização, reconhecendo a importância.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4. Fatores de avaliação de liderança

Fatores de avaliação	Classificação			
<p>Gestão de mudanças: Capacidade de perceber mudanças no contexto e prover adaptações para a organização.</p>	() 1	() 2	() 3	() 4
	<p>Não acompanha mudanças no contexto e apresenta práticas estagnadas e/ou ultrapassadas.</p>	<p>Percebe mudanças no contexto, porém apresenta pouca iniciativa para modificar práticas ultrapassadas.</p>	<p>Percebe mudanças no contexto e apresenta iniciativa para modificar práticas ultrapassadas ou ineficazes.</p>	<p>Busca mudanças e inovações em práticas ultrapassadas ou ineficazes, melhorando o desempenho ou a imagem da empresa.</p>
<p>Gestão de pessoas: Habilidades, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar o desempenho de sua equipe e desenvolver os trabalhadores.</p>	() 1	() 2	() 3	() 4
	<p>Não se preocupa em desenvolver os trabalhadores e seus desempenhos ou o faz de maneira inadequada e coercitiva. Não informa os subordinados sobre a empresa.</p>	<p>Preocupa-se em desenvolver os trabalhadores e melhorar seus desempenhos, porém aplica poucas técnicas de desenvolvimento.</p>	<p>Preocupa-se em desenvolver os trabalhadores e melhorar seus desempenhos, aplicando treinamentos e transmitindo informações sobre a empresa.</p>	<p>Preocupa-se em desenvolver os trabalhadores e seus desempenhos, aplicando treinamentos, informando sobre a empresa e valorizando avanços.</p>

Fonte: Elaboração própria.

b) Folha de respostas

A folha de respostas servirá para o preenchimento e análise do resultado da avaliação de desempenho. Iniciam-se com o preenchimento de um cabeçalho (Quadro 5), onde constam as informações do avaliador, do avaliado, a loja em que trabalham, o tipo de avaliação e a data que foi realizada

Quadro 5. Cabeçalho da avaliação de desempenho

Avaliação de Desempenho	
Nome do avaliador:	Setor do avaliador:
Nome do avaliado:	Setor do avaliado:
Gestor imediato/Coordenador:	Função do avaliado:
Tipo de avaliação: () experiência 45 dias () experiência 90 dias () anual () promoção	
1º Contrato (45 dias): ___/___/___	2º Contrato (90 dias): ___/___/___
Loja:	Data: ___/___/___

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, devem ser preenchidos os fatores de avaliação de cada conjunto necessário, ou seja, núcleo comum (Quadro 6), setores (Quadro 7) e liderança (Quadro 8), cuja descrição se encontra no caderno de competências.

Quadro 6. Folha de resposta do núcleo comum

Núcleo Comum				
Fatores de avaliação	Classificação			
Agilidade	() 1	() 2	() 3	() 4
Atenção	() 1	() 2	() 3	() 4

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7. Folha de resposta por setor

Fatores de avaliação por setor				
Fatores de avaliação	Classificação			
Cumprir as metas	() 1	() 2	() 3	() 4
Setores: frios, caixa, contábil e GEP				
Higiene	() 1	() 2	() 3	() 4
Setores: açougue, padaria, DPP, frios, transferir/ receber e mercearia				

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8. Folha de resposta de liderança

Fatores de avaliação de liderança				
Fatores de avaliação	Classificação			
Gestão de mudanças	() 1	() 2	() 3	() 4
Gestão de pessoas	() 1	() 2	() 3	() 4

Fonte: Elaboração própria.

Como forma de avaliar o desempenho obtido, foi criada uma área para calcular o *escore* bruto do avaliado (Quadro 9). Após responder todos os fatores necessários, soma-se quantas vezes cada uma das colunas (1, 2, 3 e 4) foi assinalada e colocar no *escore* bruto. Depois, soma-se quantos fatores de avaliação foram assinalados e coloca-se no total de fatores respondidos. Por fim, deve-se dividir o número de vezes que cada coluna foi assinalada pelo total de fatores respondidos e colocar as respostas na porcentagem de cada

coluna. O Quadro 10 exemplifica a maneira como deve ser realizado o *escore* bruto, de uma avaliação de desempenho (funcionário fictício).

Quadro 9. *Escore e porcentagem da folha de respostas*

Escore Bruto	() 1	() 2	() 3	() 4
Para calcular o escore bruto, conte o total de vezes que você assinalou em cada coluna				
	Total de fatores respondidos:			
Porcentagem	() 1	() 2	() 3	() 4
Para calcular a porcentagem, divida o escore bruto pelo total de cada setor e multiplique por 100				

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10. Modelo de preenchimento do *escore* e porcentagem de um caso fictício

Núcleo Comum				
Fatores de avaliação	Classificação			
Agilidade	() 1	(x) 2	() 3	() 4
Atenção	() 1	() 2	(x) 3	() 4
Comprometimento e responsabilidade	() 1	() 2	(x) 3	() 4
Comunicação	() 1	() 2	(x) 3	() 4
Ética	() 1	() 2	() 3	(x) 4

(continua)

Foco no cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Organização	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Pontualidade e assiduidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Trabalho em equipe	<input checked="" type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Uso do EPI e uniformes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Fatores de avaliação por setor				
Fatores de avaliação	Classificação			
Cumprir com as metas	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Setores: frios, caixa, contábil e GEP				
Escore Bruto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Para calcular o <i>escore</i> bruto, conte o total de vezes que você assinalou em cada coluna	1	4	5	1
	Total: 11			
Porcentagem	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Para calcular a porcentagem, divida o <i>escore</i> bruto pelo total de cada setor e multiplique por 100	9%	36%	45%	9%

Fonte: Elaboração própria.

Devido à demanda dos coordenadores e da psicóloga da empresa, criou-se um espaço para que os avaliadores pudessem escrever livremente comentários sobre o avaliado, levando em consideração os pontos positivos, os pontos a desenvolver e outros comentários (Quadro 11), para que eles tenham liberdade de comentar sua

percepção sobre o trabalhador e possíveis competências que não foram abarcadas nesse instrumento.

Quadro 11. Comentários do avaliador

Comentários do avaliador:
Pontos positivos:
Pontos a desenvolver:
Outros comentários:

Fonte: Elaboração própria.

Após a realização do *score* bruto, o avaliador conseguirá ter uma visão geral sobre o resultado daquele indivíduo, observando em qual pontuação a porcentagem está maior. Dessa forma, os que tiverem *scores* 3 e 4 apresentam bom desempenho e devem ser valorizados. Porém, mesmo assim, é importante observar se eles tiveram fatores de avaliação nas notas 1 e 2, para que sejam levantadas necessidades de treinamentos a fim de desenvolver tais competências que foram consideradas insuficientes para a empresa.

Já aqueles trabalhadores cujas notas mais recorrentes foram nas pontuações 1 e 2 devem ser acompanhados e treinados para que melhorem seu desempenho. Contudo, também é necessário elogiar os pontos positivos que aquela pessoa demonstrou na avaliação, como forma de valorizar seu trabalho e motivá-lo para mudanças. O Quadro 12 detalha os encaminhamentos de acordo com as notas referentes.

Quadro 12. Encaminhamentos da avaliação realizada

Encaminhamentos:	
1.	Necessidade de treinamento nos fatores de avaliação em que o avaliado não atendeu ou atende pouco aos resultados esperados
2.	Necessidade de treinamento nos fatores de avaliação em que o avaliado não atendeu ou atende pouco aos resultados esperados
3.	Acompanhar e valorizar os fatores de avaliação nos quais o avaliado atendeu aos resultados esperados
4.	Valorizar os fatores de avaliação nos quais o avaliado superou as expectativas e considerar para promoções

Fonte: Elaboração própria.

Considerações finais

O instrumento foi pensado e elaborado durante todo o período de estágio. Sua construção se deu de forma coletiva com os funcionários da empresa a fim de suprir as demandas apresentadas em tal contexto. A partir desse novo instrumento surgiu a necessidade de treinamentos com os gestores das lojas para que pudéssemos explicar a importância das avaliações de desempenho, seus objetivos, o passo a passo da aplicação, a análise e a maneira adequada de realizar o *feedback* para os avaliados.

A utilização de procedimentos corretos de avaliação, iniciando por um instrumento adequado às exigências da organização e sua aplicação com regularidade, poderá resultar em mudanças na conduta dos trabalhadores, na cultura organizacional, nas relações entre os trabalhadores e lideranças e na visão da empresa na comunidade. Entretanto, tais resultados não poderão ser observados diretamente

pelas estagiárias do ano de 2018, pois eles vão depender de uma continuidade do projeto por parte do setor de Gestão de Pessoas após a conclusão do período de estágio.

Referências

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

COELHO, D. **Recursos Humanos:** avaliação de desempenho. Pernambuco: Secretaria da Educação, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho:** um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

Anexo 1

Questionário sobre Avaliações de Desempenho do Superbom

Olá, colaborador! Estamos realizando uma pesquisa para modificar as avaliações de desempenho da empresa. Esses instrumentos são importantes tanto para o trabalhador quanto para a empresa, pois permitem identificar pontos positivos e pontos a serem melhorados, além de planejar treinamentos para auxiliar no desenvolvimento pessoal.

Para isso, gostaríamos de saber sua opinião sincera sobre as avaliações de desempenho existentes. Este questionário é sigiloso e, portanto, **você não será identificado** após respondê-lo.

Setor: _____

1. Você já respondeu alguma avaliação de desempenho no Superbom?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
2. Se sim, quais?	<input type="checkbox"/> experiência de 45 dias <input type="checkbox"/> experiência de 90 dias <input type="checkbox"/> promoção <input type="checkbox"/> desempenho individual <input type="checkbox"/> liderança <input type="checkbox"/> jovem aprendiz

(continua)

3. Como você se sentiu ao ser avaliado?	<input type="checkbox"/> mal <input type="checkbox"/> indiferente <input type="checkbox"/> bem
4. Foi dada uma devolutiva a você após todas as avaliações?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
5. Se sim, você considera que a devolutiva foi:	<input type="checkbox"/> ruim <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> bom
6. Você considerou o resultado da avaliação um resultado justo?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> em partes Explique:
7. As perguntas da avaliação foram relevantes para avaliar o seu desempenho?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> em partes
8. De forma geral, você considera as avaliações de desempenho atuais:	<input type="checkbox"/> ruim <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> bom
9. Sugestões para a melhoria das avaliações de desempenho	

Anexo 2: Listagem de competência

Fatores de avaliação	Classificação	Fatores de avaliação	Classificação
Agilidade: Capacidade de realizar múltiplas tarefas de maneira rápida e eficiente.		Criatividade: Capacidade de desenvolver soluções inventivas que atendam às necessidades atuais ou futuras do trabalho.	
Atenção: Habilidade de focar apenas nas exigências necessárias para a realização das tarefas do cargo.		Proatividade: Comportamento de antecipação de situações-problema e iniciativa para solucioná-las.	
Organização: Capacidade de dividir atividades difíceis e longas do trabalho e planejá-las de forma ordenada em sua rotina.		Foco no cliente: Capacidade de antecipar, identificar, atender e superar as expectativas dos clientes, atendendo as suas necessidades de forma satisfatória.	
Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e colaborar com as pessoas, construindo vínculos, relações de confiança e de respeito às singularidades do outro.		Pontualidade e assiduidade: Capacidade de comparecer ao local de trabalho no horário determinado, justificar faltas e participar de reuniões quando convocado.	
Comunicação: Habilidade de se fazer entender, de se expressar, de ouvir, dar e receber <i>feedback</i> , de forma adequada.		Manejo de equipamentos de forma adequada: Habilidade de trabalhar com os equipamentos necessários para o cargo (exemplos: máquina de frios, leitor do PDV, etc.).	
Comprometimento e responsabilidade: Cumprir com o que se propôs a fazer e assumir as consequências de seus comportamentos.		Força: Aptidão física para exercer as funções referentes ao cargo.	
Cumprir com as metas: Apresentar resultados dentro dos prazos estabelecidos.		Manejo de produtos de forma adequada: Habilidades de organizar, armazenar, empilhar, expor e abastecer os produtos, de acordo com as funções do cargo.	
Memorização: Capacidade de guardar e registrar informações e orientações que são dadas no dia a dia do trabalho.		Negociação: Habilidade de argumentação e agilidade na tomada de decisões referentes a acordos comerciais rentáveis.	
Uso do EPI: Usar os equipamentos de proteção individual obrigatórios para seu cargo.		Ética: Agir de acordo com as regras da sociedade e os valores da empresa, com imparcialidade e respeito aos direitos das pessoas.	
Higiene: Conjunto de técnicas e regras referentes à preservação da saúde e do ambiente e à prevenção de doenças.		Empatia: Habilidade de se colocar no lugar do outro, sem julgamentos e oferecendo a ajuda necessária.	

Anexo 3: Análise das respostas da listagem de competências

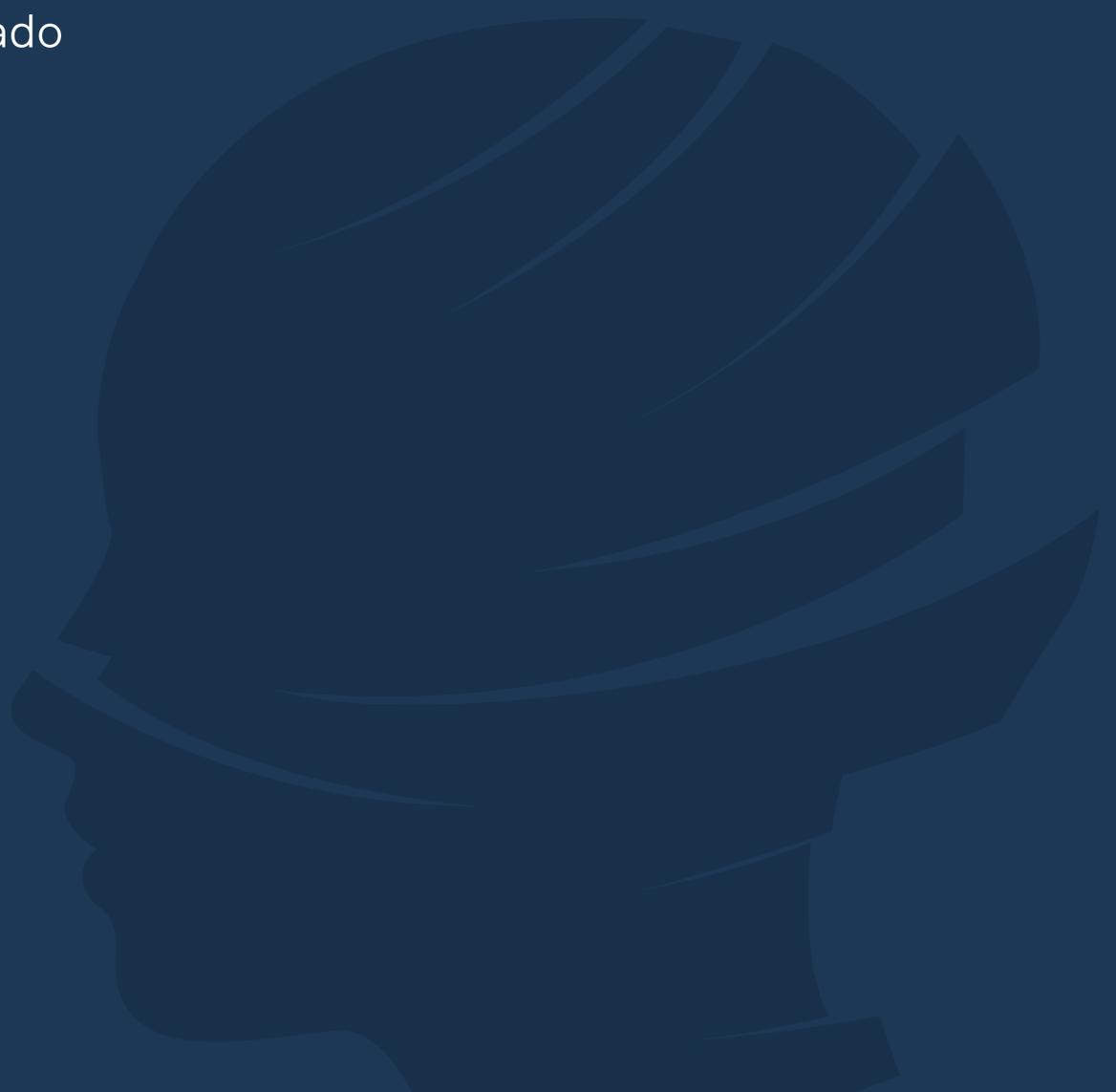


negociação	55,5
força	63,5
manejo produtos	87,5
empatia	95
manejo dos equipamentos	101
memorização	102,5
proatividade	126
criatividade	140
higiene	149
cumprir metas	149,5
epi	151
atenção	154
comunicação	170
pontualidade	171,5
ética	172
organização	199,5
foco no cliente	206
agilidade	210,5
comprometimento	216
trabalho em equipe	220



Programa de preparação para aposentadoria: experiência em uma instituição de saúde

Gabriela Serafim Michelin
Liz Anne de Souza Sampaio e Silva
Edward Goulart Júnior
Renata Billion Ruiz Prado



Introdução

O momento da aposentadoria é sempre algo muito relevante para a pessoa, sobretudo pelo fato de que ocorrerão importantes mudanças em diferentes âmbitos de sua vida. O trabalhador, em algum momento de sua existência, irá se aposentar de seu trabalho e necessitará buscar outras perspectivas de vida e de relacionamentos, podendo-se configurar, para alguns, em um momento de acentuado desconforto emocional. Algumas pessoas podem não se sentir preparadas para lidar com a situação que se apresenta e as mudanças que ela traz.

A temática da aposentadoria traz inúmeras indagações para o indivíduo, sendo uma das certezas a de que a vida sofrerá transformações, como mudanças na rotina, de hábitos, expectativas e relacionamentos (SOARES *et al.*, 2007). Para compreender um pouco melhor essas transformações e suas implicações, é preciso refletir sobre a centralidade do trabalho em nossa sociedade e na vida das pessoas. Sendo o trabalho o organizador da nossa sociedade, o aposentar-se adquire o significado do não trabalho que pode estar atrelado a uma sensação de inutilidade. Em consequência disso, algumas pessoas podem temer esse momento e a sensação de medo de inutilidade e solidão que ele pode trazer.

Para Costa e Soares (2009), ao se discutir sobre a aposentadoria, é preciso pensar em três âmbitos: o primeiro seriam os demográficos devido ao crescimento da expectativa de vida; o segundo seriam os econômicos, representando os fatores econômicos-previdenciários em que se tem valores muito baixos de benefícios de aposentadoria, de manutenção do sistema previdenciário público, de saúde e a estrutura das cidades; já o terceiro aspecto é pela própria relação identitária do homem com o trabalho, em que alguns precisam continuar trabalhando após se aposentar para garantir a renda e outros por dificuldades em se afastar das atividades laborais.

O estudo de revisão bibliográfica de Rizzi e Bohm (2015) revelou que o momento de se aposentar está cercado de muitas inquietações para os indivíduos. A maioria dos artigos encontrados na revisão enfatizou a relevância da questão emocional e destacou alguns sentimentos que podem se fazer presentes nesse momento, tais como: ansiedade, angústia, frustração e conflitos em relação ao envelhecimento. Além disso, verificou-se nesse material que a identidade do sujeito, por estar relacionada ao trabalho, pode ser indicador de uma possível crise no momento da aposentadoria.

Essa etapa de transição pode ser então um momento de grande sofrimento para o sujeito, considerando que o rompimento com o trabalho pode representar também uma ruptura nas relações de trabalho, podendo acarretar em isolamento social, desajustes familiares, conjugais, enfermidades e até mesmo mortes inesperadas em períodos próximos ao desligamento do trabalho (PAZZIM; MARIN, 2016). Porém, os autores explicam que, por outro lado, o momento da aposentadoria pode significar uma abertura para novas oportunidades, conquistas, liberdade, desenvolvimento pessoal, ter tempo para fazer o que antes não conseguia, entre outros. Explicam ainda que, para isso, o planejamento/preparação para aposentadoria por parte das organizações pode ser um fator fundamental para que seja um momento com menos sofrimento e ansiedade para o trabalhador que irá se aposentar.

Segundo Rodrigues *et al.* (2005), os programas de preparação para aposentadoria têm como objetivo ensinar os futuros aposentados que as possibilidades de ação não se esgotam com o fim da rotina de trabalho e, dessa forma, a construção da qualidade de vida na aposentadoria se torna possível. Os autores também destacaram a importância do papel do psicólogo em trabalhar com questões relevantes como o sentido e o significado do aposentar, considerando o peso social atribuído a esta condição e que podem estar influenciando de forma particular o sofrimento do indivíduo.

Nesse sentido, Soares *et al.* (2007) ressaltaram a importância de os programas de preparação para a aposentadoria conterem formas de ajudar os sujeitos a construir fontes de satisfação com a aposentadoria. As gratificações que pertenciam ao trabalho e à identidade profissional podem ser transformadas em novas formas de prazer, preservando a autoestima e desvinculando a ideia de que se obtém prazer apenas com atividades laborais. Os autores ainda apresentam um exemplo de programa para aposentadoria, o qual destacou a importância da interdisciplinaridade, o uso de atividades e técnicas psicológicas para reflexão sobre o passado, o presente e o futuro, bem como palestras informativas e discussões grupais, todas elas utilizadas como estratégias para o processo de planejamento da aposentadoria.

A diversidade de possibilidades nessa etapa inclui algumas pessoas buscarem a satisfação na aposentadoria aproveitando o desligamento de todas as atividades de trabalho, enquanto para outras não (BOEHS; SILVA, 2017). Isso tudo sendo influenciado por sentimentos e formas de enfrentamento diferentes, fatores financeiros, crise de identidade, medo da solidão, a reaproximação no ambiente familiar, dentre outros (RIZZI; BOHM, 2015). Todos esses aspectos devem ser objeto de trabalho do psicólogo em um programa de preparação para aposentadoria, em que deverá favorecer a construção de um projeto de vida para uma nova fase, pautando-se no auxílio aos sujeitos na descoberta de seus desejos, motivações e reais possibilidades de ser feliz (FRANÇA; SOARES, 2009).

Diante do exposto, este capítulo tem como objetivo descrever a participação das estagiárias de Psicologia em um Programa de Preparação para Aposentadoria de uma instituição hospitalar pública situada no interior do estado de São Paulo. Para isso, será explicado o planejamento do programa de forma geral, feito pela equipe de recursos humanos, porém, o enfoque principal será a organização e aplicação do terceiro e o quarto encontros desse programa, os quais foram feitos durante o desenvolvimento do estágio.

Objetivo

O objetivo do Programa de Preparação para a Aposentadoria foi oferecer assistência aos servidores em período pré-aposentadoria da Instituição, no que concerne à conscientização, avaliação e planejamento do novo momento em seu ciclo de vida. Esse Programa teve como objetivos específicos possibilitar e experimentar alternativas, viver com sentido, manter-se ativo, com bom humor e recompensado, desempenhar papéis (simples ou importantes) com autonomia, executar o que gosta e o que vier de forma plena e sem a necessidade de mudanças radicais. Além de oportunizar atividades, disponibilizar espaços de reflexão sobre os diversos aspectos (biológicos, psicossociais, previdenciários, jurídicos e financeiros) para que o futuro aposentado compreenda as questões referentes à ocupação do tempo livre, a reorientação do planejamento orçamentário familiar, aos direitos garantidos pela legislação em vigor e ao seu novo papel social no ambiente familiar.

A participação das estagiárias de psicologia nesse Programa destacou-se no terceiro e quarto encontros. No terceiro encontro, o objetivo foi o de gerar reflexões acerca da representação social do aposentado na sociedade atual, enquanto, no quarto encontro, a finalidade foi resgatar escolhas vivenciadas no passado, as condições presentes na vida de cada um e pensar sobre as escolhas futuras.

Justificativa do programa

O Programa de Preparação para Aposentadoria foi criado pela equipe de Recursos Humanos da instituição em uma iniciativa vinculada às propostas do governo do estado de São Paulo, visando a importância de oferecer subsídios ao servidor em período de pré-

aposentadoria para conscientização, avaliação e planejamento do novo ciclo da vida. A justificativa da participação das estagiárias em dois encontros ocorreu pelo convite das coordenadoras do programa as quais avaliaram que seria importante para as temáticas a contribuição da psicologia.

Metodologia

O planejamento descrito a seguir foi realizado pela equipe de Recursos Humanos do Instituto, apenas com participação das estagiárias no terceiro e quarto encontros, os quais serão alvos de pormenorização neste capítulo.

1) Apresentação geral do programa

O planejamento do programa foi feito para a duração de dois anos (2018 e 2019), com cinco palestras anuais, com duração de duas horas cada uma. Foram convidados, por meio de carta nominal, cerca de 90 funcionários, os quais tinham como pré-requisito estarem de três a cinco anos para se aposentar. Sendo assim, o público-alvo dessa instituição tinha idade próxima à exigida para aposentadoria, de 55 anos para mulher e 60 para homem.

As palestras ocorrem uma vez por mês e o público em cada uma delas pode variar, ou seja, não é um grupo fixo de pessoas que participam dos encontros. A programação para os dois anos, *a priori*, são:

Palestras 2018:

- Alimentação saudável na melhor idade;
- Atividade física na melhor idade;

- Representação do aposentado na sociedade;
- Linha da vida: Passado, Presente e Futuro;
- Aspectos legais da aposentadoria.

Palestras 2019:

- Orçamento doméstico e aplicações financeiras;
- Sesc (divulgação sobre programa para aposentados);
- Nutricionista;
- Atividades alternativas – roda de conversa – vida após aposentadoria;
- Assistente Social.

2) Descrição de procedimentos realizados no Terceiro e Quarto encontros

a) Terceiro Encontro – Tema: Representação do aposentado na sociedade

Logo de início, as estagiárias aplicaram um questionário contendo 5 perguntas, as quais avaliavam de forma geral a relação dos participantes com o trabalho atual, como imaginavam a aposentadoria e o que esperavam dela. Tal investigação também tinha como objetivo ser utilizada no quarto encontro, a fim de contribuir com as discussões propostas. Assim sendo, o questionário e os resultados serão mais bem descritos no quarto encontro.

Neste encontro as atividades tiveram como norteador construir uma oportunidade de fala para os participantes, levando-os a reflexões acerca da centralidade do trabalho na sociedade e contribuindo

para desconstruir alguns estereótipos da aposentadoria, perceber e repensar a representação de aposentado/aposentadoria de cada um e como esses aspectos o influenciam na forma de lidar com este momento.

Para isso, no início do encontro foi realizada a dinâmica dos sentimentos, na qual havia vários papéis coloridos que representavam os seguintes sentimentos: alívio, medo, ansiedade, nervosismo, felicidade e tranquilidade. Cada participante escolheu quais desses sentimentos representava melhor o que sentiam ao pensar na aposentadoria, sendo permitido que pegassem quantos quisessem. Em seguida, cada participante relatou a justificativa da escolha do sentimento e expressou para os demais suas expectativas para a aposentadoria.

Na segunda atividade proposta, os participantes receberam uma folha de sulfite, a qual foi dividida em quatro quadrantes e em cada um deles foram inseridas as respostas com frases, palavras, desenhos, da forma como preferissem. No primeiro quadrante, a pergunta a ser respondida foi "Como a sociedade vê o aposentado?"; no segundo quadrante, "Como o aposentado realmente é?"; no terceiro, "Como eu vejo o aposentado?" e no quarto, "Como eu vejo a aposentadoria?". Em cada resposta, as estagiárias convidavam aqueles que quisessem para compartilhar o que haviam respondido, dirigindo as discussões.

Para contribuir com as reflexões, foram apresentados *slides* com fotos pesquisadas no *site* de buscas "Google", apontando para a idealização presente na maioria das fotos encontradas. Também foram discutidas as questões que influenciam a aposentadoria, as particularidades da forma como ela será planejada e vivida por cada pessoa (a depender da influência de fatores sociais, econômicos, familiares, dentre outros). Sendo assim, há muitas possibilidades de aposentadoria.

b) Quarto Encontro – Tema: Linha da vida: Passado, Presente e Futuro

Este encontro foi planejado com o intuito de levar contribuições para o planejamento da aposentadoria de cada participante e levar os resultados obtidos com a aplicação do questionário para que tivessem uma caracterização parcial, já que os participantes de cada encontro variaram. Mas, deveriam conhecer as expectativas de uma forma para além da individual, ou seja, do grupo ao que pertencem em comparação também aos artigos presentes na literatura.

A primeira atividade realizada foi a “Linha da vida”, em que em uma folha de sulfite os funcionários desenharam a sua linha da vida, escrevendo importantes acontecimentos, tais como: familiares, acadêmicos e profissionais. Em seguida, as estagiárias realizaram perguntas para que refletissem e compartilhassem o que pensaram: “Quais foram as grandes mudanças em sua vida?”, “Como avaliam a trajetória profissional?”, “Você alcançou seus objetivos?”, “Quais são as suas satisfações e insatisfações?”, “O que gostaria de ter feito e não fez?”. Dessa forma foi possível resgatar escolhas passadas, as condições presentes na vida de cada um e dar início às reflexões sobre as escolhas futuras.

Para a segunda parte do encontro foram apresentados alguns *slides* para enfatizar e discutir a importância do planejamento para a aposentadoria e os ganhos disto apontados pela literatura. Para corroborar essa discussão sobre a importância do planejamento pré-aposentadoria e os aspectos que a envolvem, foram levados os resultados do questionário aplicado no início do terceiro encontro, a fim de refletir, com cada um dos tópicos, como essas questões aparecem no grupo de pré aposentados da instituição.

Resultados

O questionário foi estruturado com perguntas objetivas, as quais tiveram como embasamento o programa de preparação para aposentadoria aplicado por Martins e Rocha (2003).

Responderam a este questionário 20 pessoas, as quais estavam presentes no terceiro encontro. Nas questões de 2 a 6, o respondente poderia escolher mais de uma alternativa para a resposta. As respostas estão apresentadas e tabuladas nos Gráficos 1, 2, 3, 4, 5, 6.

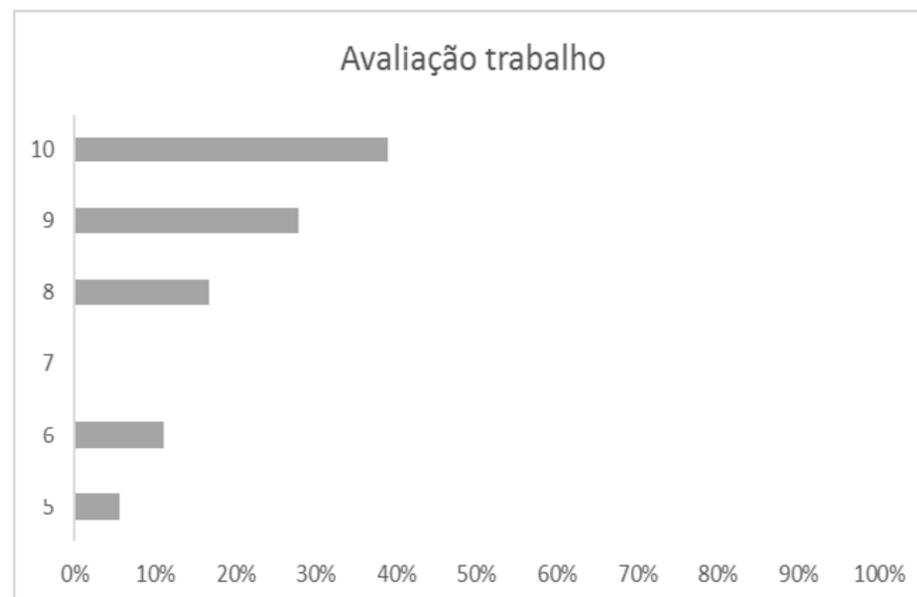


Gráfico 1. Pergunta 1: De 0 a 10, como avalia a importância do trabalho em sua vida?

Fonte: Elaboração própria

Na avaliação da pergunta 1, observa-se que uma boa parte das pessoas (39%) avaliou com a nota máxima a importância do trabalho em sua vida, 28% avaliaram com a nota 9, 17% com a nota 8, 11% com a nota 6 e 6% com a nota 5. Isso permite a compreensão de que o trabalho assume papel relevante para grande parte dos respondentes, assim como apontado pela literatura (PAZZIM; MARIN, 2016; RIZZI; BOHM, 2015).

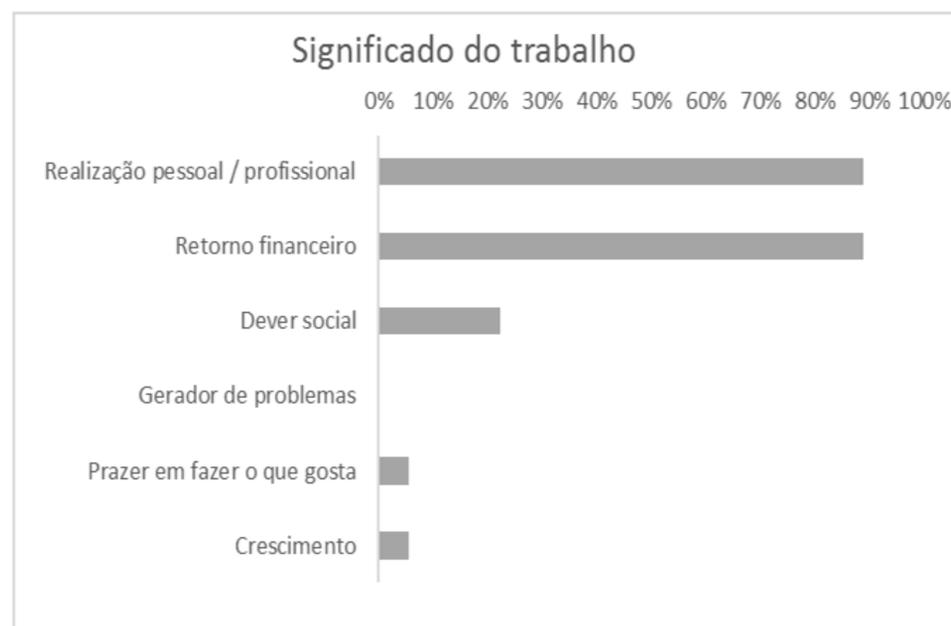


Gráfico 2. Pergunta 2: Qual é o significado do trabalho?

Fonte: Elaboração própria

No resultado da pergunta 2 sobre “o significado do trabalho para o indivíduo”, as respostas de realização pessoal/profissional e retorno financeiro foram as mais assinaladas (89%), dever social teve 22% e prazer em fazer o que gosta e crescimento tiveram 6%. Com o Gráfico 2 pôde-se identificar a centralidade do trabalho na vida das pessoas e como, ao se aposentar, essas mudanças podem trazer perdas referentes ao significado que o trabalho exerce na vida de cada um.

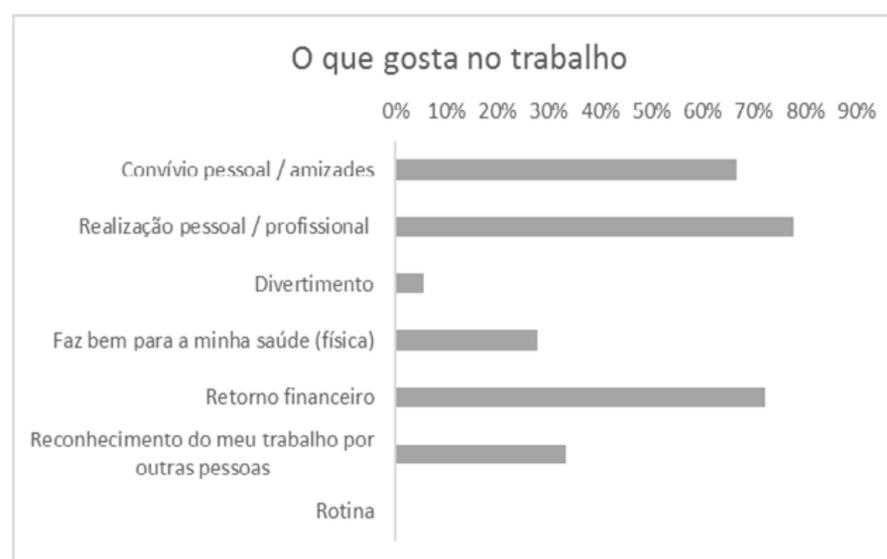


Gráfico 3. Pergunta 3: O que você gosta no trabalho?

Fonte: Elaboração própria

A pergunta 3 revelou que a realização pessoal/profissional (80%) foi a maior frequência de respostas sobre o que as pessoas mais gostam no trabalho, seguido do retorno financeiro (72%), convívio pessoal/amizades (67%), reconhecimento do trabalho por outras pessoas (33%) e divertimento (6%). Interessante destacar que, ao contrário do que aponta a pesquisa de Costa e Soares (2009), a rotina não apareceu como algo importante neste grupo avaliado. Uma hipótese é que a rotina pode passar a ser significativa quando há a perda dela ao aposentar-se.

Neste tópico também foi possível inferir que as coisas que os participantes mais gostam no trabalho, provavelmente, serão aquelas que mais sentirão falta ao se aposentar. Portanto, avaliar quais são elas pode auxiliar para que o futuro aposentado possa se planejar de forma a manter de outras maneiras aquilo que é relevante para si.

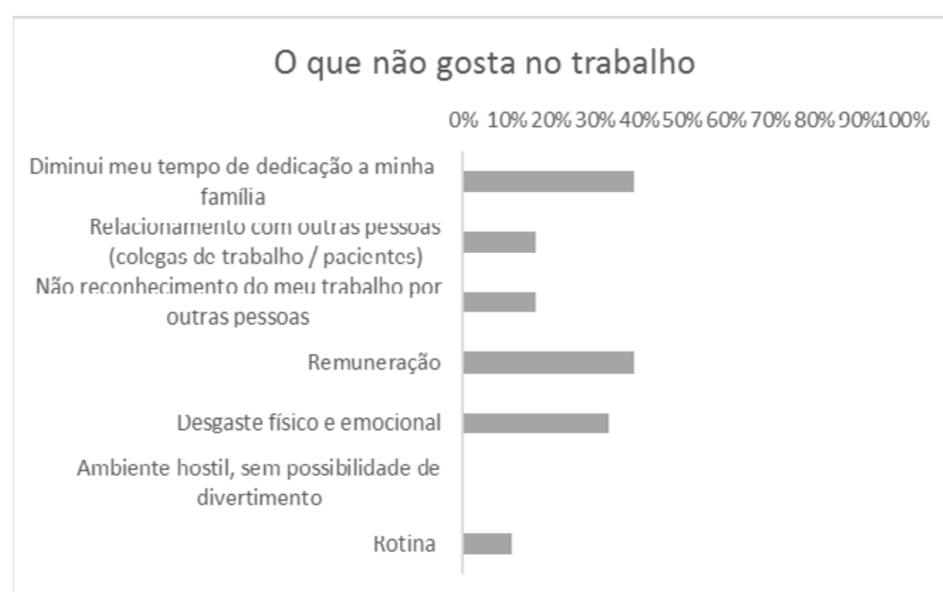


Gráfico 4. Pergunta 4: O que você não gosta no trabalho?

Fonte: Elaboração própria

Na avaliação da pergunta 4 sobre o que não gostam no trabalho, uma boa parte das respostas (39%) informa que o trabalho diminui o tempo de dedicação à família e que estão insatisfeitos com a remuneração (39%). Os funcionários que não gostam do relacionamento

com outras pessoas (colegas de trabalho/pacientes) totalizam 17%, seguida de falta de reconhecimento do trabalho por outras pessoas (17%) e não gostam da rotina (6%). Quanto ao ambiente de trabalho ser hostil, sem possibilidade de divertimento, não houve manifestação dos participantes.

Das coisas que não gostam no trabalho, a aposentadoria pode ser, para alguns profissionais participantes, uma oportunidade de mudar essa situação, ou seja, o aposentado pode deixar de ver pessoas com as quais não tinha um bom relacionamento, aumentar o tempo de dedicação junto à família, ter mais tempo para fazer o que gosta e diminuir o desgaste físico e emocional advindos do trabalho.

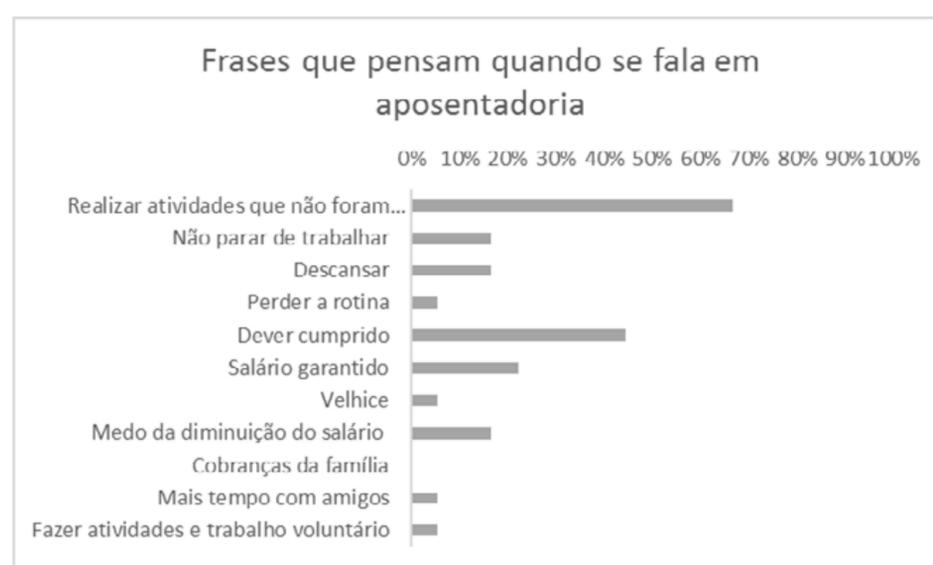


Gráfico 5. Pergunta 5: Em relação à aposentadoria, quais frases vêm à cabeça?

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos por meio da pergunta 5 apontaram que a maioria (67%) dos participantes pensam, quando se fala em aposentadoria, que irão poder realizar atividades que não conseguiam anteriormente, 44% pensam que terão o sentimento de dever cumprido, 22% pensam no salário garantido, 17% assinalaram não parar de trabalhar, descansar e ter medo da diminuição do salário, 6% pensam na velhice, na perda da rotina, ter mais tempo com os

amigos e fazer trabalho voluntário. Neste item foi possível refletir sobre frases que representam vontades, medos, inseguranças, idealizações da aposentadoria por parte dos respondentes. Dessa forma, foram ponderados cada um dos itens junto com os participantes.

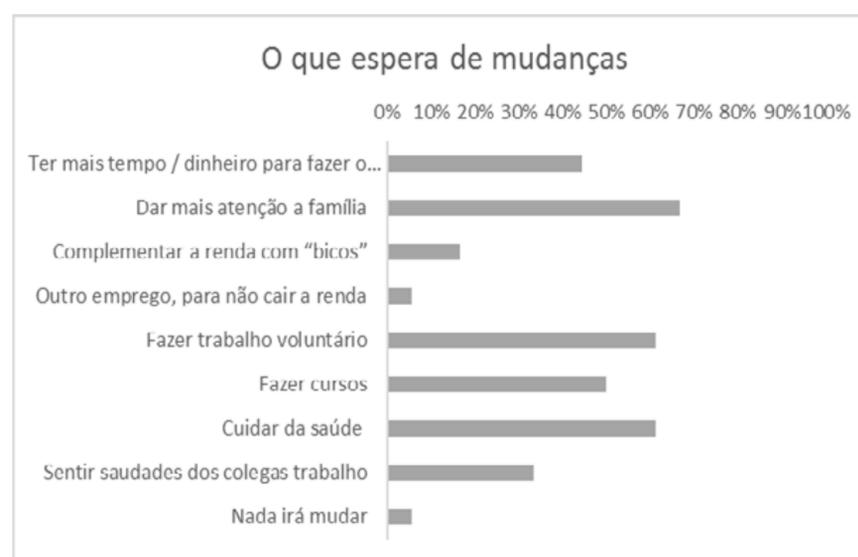


Gráfico 6: Pergunta 6: Pensando na própria aposentadoria, o que espera de mudanças?

Fonte: Elaboração própria

Nas respostas à questão 6, houve predomínio de funcionários que disseram esperar da aposentadoria ter mais tempo com a família (67%), 61% fazer trabalho voluntário e cuidar da saúde, 50% quer fazer cursos, 44% ter mais tempo/dinheiro para fazer o que gosta, 33% irá sentir saudade dos colegas de trabalho, 17% vai precisar complementar a renda com "bicos", 6% precisará de outro emprego para não cair a renda e acredita que nada irá mudar. Com este tópico, foi possível pensar junto com o grupo o que eles esperam do seu momento de aposentadoria e quais são as razões de cada um, ou seja, que coisas têm influenciado essas expectativas.

Ao final da apresentação de todos estes resultados, discutiu-se que o trabalho, ao mesmo tempo em que é importante fonte de satisfações, também é fonte de desgostos (SOARES *et al.*, 2007). Dessa forma, os participantes destacaram a necessidade de avaliar as perdas e ganhos que terão neste processo, de forma que o

planejamento ajude para que as possíveis perdas sejam minimizadas e os ganhos reforçados (FRANÇA; SOARES, 2009).

Para finalizar o quarto encontro, foi realizada a atividade da “Autobiografia Orientada”, na qual os participantes escreveram um pequeno texto sobre quem são, retomando alguns fatos importantes da história de vida e o que pretendem/esperam para seu futuro.

Considerações finais

Por meio de dois encontros e das reflexões realizadas, pode-se destacar que a contribuição da psicologia nestes espaços de programa de preparação para aposentadoria é importante, já que permite momentos de reflexão acerca dos sentimentos que envolvem a aposentadoria para este grupo de pessoas. Contribui também para desmistificar ideias em relação ao que é aposentar-se e possibilita aos participantes resgatar elementos da história de vida para que o planejamento da aposentadoria seja feito de forma consciente.

Cientes de que a aposentadoria é um momento de muitas transformações na vida de seus profissionais, as organizações de trabalho devem proporcionar programas que possam ajudá-los a enfrentar esse momento com mais clareza e menos desconforto, sinalizando para outras frentes de atuação que vão favorecer sua qualidade de vida.

Referências

BOEHS; S. de T. M.; SILVA, N. Papel de trabalho, carreira, satisfação de vida e ajuste na aposentadoria. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 18, n. 2, p. 141-153, 2017.

COSTA, A. B.; SOARES, D. H. P. Orientação psicológica para a aposentadoria. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 97-108, 2009.

FRANÇA, L. H. de F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009.

GOULART, E. J.; CANÊO, L. C.; LUNARDELLI, M. C. F. **A construção de práticas profissionais em psicologia organizacional**: relatos de experiência de estágio. Bauru: UNESP - Faculdade de Ciências, 2003.

PAZZIM, T. A.; MARIN, A. Programas de Preparação para Aposentadoria: Revisão sistemática da literatura nacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 91-101, 2016.

RIZZI, M. R.; BOHM, V. Preparação para a aposentadoria: uma revisão bibliográfica sobre a sua importância e a participação da psicologia. *In*: **Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha**, p. 1094-1113, 2015.

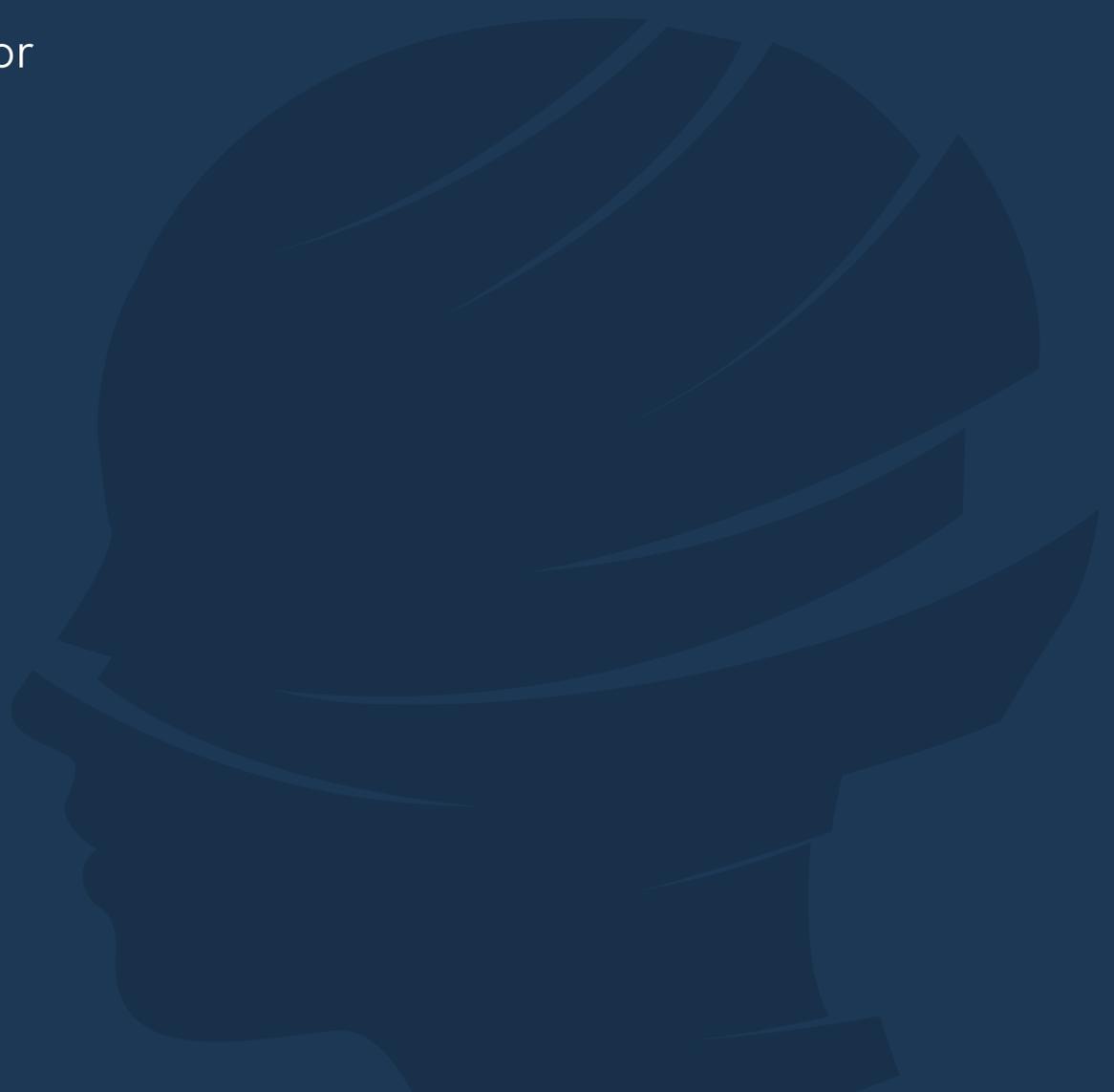
RODRIGUES, M. *et al.* A preparação para a aposentadoria: o papel do psicólogo frente a essa questão. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 53-62, 2005.

SOARES, D. H. P.; COSTA, A.; ROSA, A. M.; OLIVEIRA, M. L. Aposenta-ção: programa de preparação para a aposentadoria. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 13, p. 123-134, 2007.

Relato de experiência de estágio: gestão de talentos pela perspectiva de uma participante do programa de talentos



Ana Helena Vidal
Edward Goulart Júnior



O presente relato refere-se à experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho do curso de Psicologia da UNESP – Bauru, que foi realizado em uma empresa nacional de grande porte do ramo de medicina diagnóstica situada na cidade de São Paulo. A estagiária fez parte do time de gestão do programa de talentos de 2018, que abrangeu treinamento, desenvolvimento, avaliação e acompanhamento de 16 *trainees* e 21 estagiários em diferentes localidades dentro e fora do estado de São Paulo.

Para Freitag e Fischer (2017), “Talento” é um termo considerado impreciso na literatura, contendo um aspecto ambíguo, frequentemente sujeito às abordagens de gestão e estratégias de cada organização. No entanto, consideramos para esse texto a definição de talento de Caracol *et al.* (2016), citando Ulrich e Smallwood (2012), como um conjunto de habilidades de um trabalhador: dons, conhecimentos, experiência, discernimento, atitude, caráter e capacidade de aprender e se desenvolver. A isso soma-se a percepção de alta competência, compromisso e sentido de contribuição.

Segundo Ingham (2006), o “talento” vem sendo considerado umas das forças que impulsionam o sucesso nas organizações, ainda que sua definição seja influenciada pela estratégia organizacional e pelas contingências do ambiente em que se encontra.

Desta forma, entende-se que a organização deve lidar com o talento de maneira diferenciada. Cunha e Martins (2015) destacam a importância do investimento na criação de planos, estratégias e desenvolvimento de programas para que os talentos sejam mantidos, retendo trabalhadores que proporcionam melhores resultados e façam a diferença dentro da empresa. Para Caracol *et al.* (2016), ao serem integrados em programas de desenvolvimento, os profissionais aperfeiçoam conhecimentos e competências, flexibilizando seu perfil profissional, tornando-se mais capazes, por meio do estímulo à sua autoestima e confiança, permitindo enfrentar com sucesso os desafios no mercado, reforçando o seu *status* na organização.

Assim, a organização que busca desenvolver uma boa “Gestão de Talentos” tem a responsabilidade de favorecer a seu quadro funcional condições promotoras de bem-estar, para que esses possam trabalhar em alguma coisa de que gostem, que lhes dê a possibilidade de desenvolvimento pessoal; sentir que a empresa o ajudará quando houver necessidade, que ela se preocupará com sua saúde e com seu futuro (LEONARDO, 2002).

O presente texto tem como principal objetivo apresentar a estruturação de um programa de gestão de talentos na organização onde o estágio se realizou. Faz-se importante uma breve caracterização dessa organização.

Caracterização da organização



A organização onde a experiência de estágio se concretizou existe desde a década de 60 no mercado de medicina diagnóstica. Hoje, conta com mais de 20 mil trabalhadores e possui presença nacional, ou seja, atua em 13 estados e o Distrito Federal. Compreende uma série de marcas de laboratórios de exames, totalizando mais de 700 unidades de atendimento, núcleos técnicos operacionais, sedes administrativas regionais nos estados onde está presente e a sede principal, localizada na capital do estado de São Paulo. São realizados mais de 5 mil tipos de exames, entre eles, os testes genéticos, análises clínicas e diagnóstico por imagem. Por ano, são 250 milhões de exames, atendendo clientes das classes A a D, já que cada marca é voltada a públicos específicos, incluindo a rede pública (SUS).

A autora do presente texto foi contratada no regime de estágio do programa de desenvolvimento de talentos, denominado “Jovens Talentos”, para atuar na área de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), especificamente com Gestão de Talentos. Vale ressaltar que,

devido ao alto índice de rotatividade da organização, ao longo do ano, todo o time de D.O. foi renovado, sendo que, por algum tempo, a estagiária atuou sozinha, respondendo para a superintendência da área.

Descrição do programa

O programa de Jovens Talentos é relativamente recente na empresa e teve sua primeira edição em 2016. Desde então, vem sendo melhorado e aprimorado. No ano de 2018, a empresa optou por contratar 21 estagiários, divididos nos estados de São Paulo, Bahia, Pernambuco, Rio de Janeiro e no Distrito Federal. *Trainees* foram 16, alocados em São Paulo, Pernambuco, Rio de Janeiro e Paraná. O time responsável pela coordenação e condução do programa de Gestão de Talentos na organização em questão era reduzido, contando com apenas uma analista de Desenvolvimento Organizacional (DO) e apoiadores em momentos pontuais, como uma especialista de Treinamento e uma analista de Employer Branding. Neste contexto, a estagiária pôde participar ativamente da aplicação de todo o programa planejado para o ano, realizando desde atividades operacionais, até as mais estratégicas, como a elaboração das diretrizes dos módulos de treinamento.

Apesar da mesma nomenclatura, o programa “Jovens Talentos” foi estruturado de maneira bem diferente para estagiários e *trainees*. Ambos contavam com uma agenda de integração, avaliações periódicas e treinamentos, nas quais a estagiária atuou, porém optou-se, neste relato, por focar as principais ações do programa de estágio.

O Programa de Estágio: breve descrição

A primeira atividade programada para os estagiários da turma de 2018 foi a semana de integração, momento importante para que todos tivessem entendimento do negócio através de conversas com a alta liderança, além de visitas dirigidas para que todos pudessem conhecer um pouco da operação nas unidades laboratoriais, do Núcleo de Atendimento ao Cliente e do Núcleo Técnico Operacional, onde os exames são processados. Com sete estagiários nas sedes regionais (fora de São Paulo), o custo de deslocamento e hospedagem para a semana toda seria muito alto, assim, foi designada uma responsável de cada RH local para realizar a integração em cada Estado, no próprio local de atuação do estagiário(a).

A estagiária participou da integração com os demais estagiários antes de ser de fato incorporada ao time gestor do Programa. Após esse primeiro contato geral com a organização, cada estagiário foi alocado em uma área e foi dado início aos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) planejados, tanto os técnicos como comportamentais.

Segundo Sampaio e Tavares (2001), a preocupação com a capacitação dos trabalhadores não se restringe a treinamentos técnicos, assim, o enfoque para o estágio foi também para o treinamento comportamental, definido pelos autores como sendo as atividades voltadas ao preparo do profissional para o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. O método escolhido previamente para este ano foi uma plataforma *on-line* com vários módulos e atividades, disponibilizados por uma consultoria especializada. Cada módulo trazia vídeos e textos sobre um tema pertinente à rotina em uma organização, por exemplo, a administração de conflitos, comunicação assertiva, métodos de organização e priorização de atividades,

entre outros. As atividades ao final de cada módulo deveriam ser entregues ao gestor, que fazia uma avaliação com comentários e orientações.

Como o método didático era essencialmente individual, buscou-se uma alternativa que tornasse a experiência do treinamento mais coletiva e motivadora para os estagiários. Assim, o time de Gestão criou reuniões (conferências de vídeo) para discutir e aprofundar os temas trazidos pela plataforma *on-line*. Em duplas ou trios, os jovens eram responsáveis por conduzir o debate, apresentando novas informações relacionadas a cada assunto. No começo, as reuniões foram mediadas pela especialista de Treinamento, que auxiliava norteando e aquecendo os debates. Após pouco tempo, essa função foi passada para a estagiária, que deu seguimento ao longo do ano todo. A iniciativa de fazer tais reuniões favoreceu a união entre o grupo e ajudou a manter certa uniformidade no andamento, pois, para acompanhar as discussões, era importante que todos já tivessem completado o tema na plataforma.

Após o primeiro mês na organização, foram marcadas conversas individuais com a analista de GT para entender como o programa estava sendo conduzido e também para apoiar cada estagiário em seus desafios. Como o contrato do programa de estágio era de 11 meses, foram programadas três reuniões de acompanhamento, sendo a primeira no fim do primeiro mês de estágio, a segunda após o final do quarto e sétimo mês, consecutivamente. Essa programação foi muito prejudicada pela rotatividade da área, uma vez que a primeira conversa foi realizada pela analista, a segunda pela estagiária e a última pela especialista que foi admitida em outubro e assumiu a GT. No entanto, vale salientar a importância dessa proximidade e de se manter um canal de comunicação aberto para as demandas dos talentos.

Cunha e Martins (2015) apontam a necessidade de elementos como boas condições de desenvolvimento e crescimento profissional,

investimento em capacitação e treinamentos, oportunidades de participação em projetos e na elaboração de estratégias organizacionais, autonomia na execução de tarefas, entre outros, para a retenção dos talentos. Neste sentido, o acompanhamento periódico é uma ação fundamental da GT para entender se o programa está alinhado às demandas. No caso do grupo em questão, uma das maiores queixas foi relacionada ao programa de treinamento *on-line*, ou seja, os temas foram considerados insuficientes, alguns até inadequados, e as reuniões de debate foram apontadas como muito mais importantes e agregadoras do que a própria plataforma.

Diante desse *feedback*, foi possível rever orçamentos e prioridades e, assim, trazer um módulo de 8 horas de treinamento presencial, ministrado pela consultoria que aplica o programa de desenvolvimento de toda a liderança na empresa. O tema escolhido foi “protagonismo” e os estagiários regionais foram deslocados para São Paulo para participar. Essa simples ação resultou em um ótimo *feedback* e aumento de motivação e engajamento, sentido pelos gestores e time de GT.

Outra ação importante realizada ao longo do ano foi a avaliação de desempenho. Segundo Cunha e Martins (2015), a avaliação de desempenho é uma ferramenta que analisa e reconhece o potencial existente no colaborador, proporciona amadurecimento profissional e recompensa suas habilidades identificadas.

O cronograma de avaliação foi estruturado para avaliar também o alinhamento dos jovens com a cultura organizacional. A primeira avaliação, realizada após 3 meses de estágio, mensurou com quais aspectos da cultura organizacional os estagiários estavam mais alinhados, segundo a visão de seus gestores e pares, considerando que, para o êxito de uma empresa, fazem-se necessárias a identificação e a interiorização da sua cultura, a incorporação de objetivos, metas, planos estratégicos e operacionais, criando impulsos de vontade para a efetiva ação dos funcionários (LEONARDO, 2002).

Assim, a avaliação de cultura foi realizada no sentido de nortear ações de GT e de gestão direta, para os pontos de atenção, de pouco domínio entre os estagiários. Um exemplo da utilidade de tal avaliação na Gestão de Talentos é a escolha do tema do treinamento presencial “protagonismo” que, apesar de ser uma característica valorizada pela cultura organizacional, não foi observada em muitos dos talentos.

A segunda rodada de avaliação, aos 10 meses de estágio, abordou o desempenho de cada estagiário em sua área e em suas tarefas, a qualidade e velocidade de suas entregas, o envolvimento com a companhia e suas metas. Neste momento, a aderência à cultura foi trazida no sentido de avaliar se houve uma dedicação do estagiário para se desenvolver nos pontos de atenção destacados pelo gestor, que foram apresentados na primeira avaliação. O resultado dessa avaliação foi determinante para a contratação ou não dos talentos.

Considerações finais

A experiência proporcionada pelo estágio foi muito rica e diversa. A possibilidade de envolvimento com ações estratégicas e conhecimento de muitas áreas diferentes dentro da organização propiciou o desenvolvimento de uma visão sistêmica fundamental para um profissional atuante em Gestão de Pessoas. Pondera-se, no entanto, que tal experiência foi fruto de uma condição não favorável na empresa, pois a alta rotatividade, somada à má gestão do conhecimento, corrobora para a desorganização e perda de qualidade nas entregas.

Com a reestruturação do time de D.O. no final do ano de 2018, considera-se que o Programa Jovens Talentos continuará a ser melhorado cada vez mais, aumentando seu potencial de desenvolvimento de pessoas e consolidando-se como uma porta de entrada para talentos alinhados à cultura e objetivos da organização.

Referências

CARACOL, C. C. *et al.* Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 10-21, mar. 2016.

CUNHA, N. C.; MARTINS, S. T. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Getec**, v. 4, n. 8, p. 90-109, 2015.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 23, n. esp., p. 158-187, dez. 2017.

LEONARDO; J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

SAMPAIO, J. dos R.; TAVARES, K. de C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 121-144, abr. 2001.

Um estudo sobre rotatividade de pessoal (*turnover*) a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar



Ana Letícia Turino
Edward Goulart Júnior



1. Introdução

Com o fenômeno da globalização e o sistema capitalista consolidado, o mundo do trabalho torna-se cada vez mais instável e competitivo, urgindo por estratégias organizacionais, especialmente de Gestão de Pessoas, que prezem pela atração e retenção de talentos em organizações, fatores esses decisivos para o seu bom desempenho dentro do cenário em que se insere.

A rotatividade de pessoal (*turnover*) relaciona-se diretamente com as estratégias de Gestão de Pessoas adotadas pelas organizações. Dessa maneira, ao assumir proporções elevadas, o *turnover* pode influenciar de forma decisiva os resultados organizacionais.

Nesse sentido, Lacombe e Heilborn (2008) defendem que a rotatividade de funcionários possui influência direta sobre a perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, além de impactar negativamente a motivação e o comprometimento dos trabalhadores envolvidos. Ademais, a alta rotatividade dentro dos contextos de trabalho contribui significativamente para o desperdício de investimentos em capacitação e formação profissional e também do conhecimento adquirido.

Snell e Bohlander (2011) explicam que a rotatividade de funcionários se refere à saída desses de uma organização, gerando a necessidade, na maioria das vezes, de substituição. Para os autores, o processo de substituição de trabalhadores demitidos ou demissionários é demorado e dispendioso, trazendo custos do próprio desligamento, da consequente substituição e da necessidade de treinamento do novo funcionário.

Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade de pessoal, também difundida como *turnover*, diz respeito ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma dada organização, sendo normalmente expressa

através de um índice fornecido em termos percentuais. Desse modo, tal fenômeno se constitui como resultado da saída de alguns trabalhadores e a decorrente entrada de outros para a reposição da força de trabalho; com isso, na maioria dos casos, o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) é compensado pelo fluxo equivalente de admissões realizadas. Ainda conforme o autor, o processo de desligamento se dá quando um trabalhador deixa de ser membro de uma organização, podendo ocorrer por iniciativa do mesmo ou por decisão do empregador.

No primeiro caso, o funcionário opta por encerrar a sua relação de trabalho com a organização, por razões pessoais e/ou profissionais, tendo sua escolha pautada não só pelo seu nível de insatisfação com o trabalho em questão, como também pela visualização de outras alternativas atrativas localizadas no mercado de trabalho externo à organização. Já o desligamento por iniciativa do empregador ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, de forma a substituí-lo por outro mais integrado às necessidades e às expectativas organizacionais, a reduzir seu quadro e sua força de trabalho ou mesmo a corrigir problemas de seleção inadequada (CHIAVENATO, 2014).

No tocante às razões da rotatividade, o autor explica que essa é efeito de variáveis externas – a conjuntura econômica vigente, a competitividade do mercado de trabalho, as oportunidades de empregos, etc. – e internas – falhas no processo de recrutamento e seleção de pessoal, baixo comprometimento organizacional, problemas com o clima organizacional, política salarial e de benefícios, as oportunidades de crescimento interno, o estilo de gestão, os relacionamentos interpessoais estabelecidos, as condições físicas e psicológicas de trabalho, dentre outros aspectos que configuram a estrutura e a cultura organizacional em vigor.

Nesse mesmo sentido, Vasconcelos *et al.* (2016) defendem que as variáveis que determinam a intenção de rotatividade podem ser

relacionadas tanto a fatores individuais, como à personalidade do trabalhador e a sua percepção sobre as condições existentes, como também a fatores organizacionais, isto é, a qualidade do ambiente de trabalho e a sua relação direta com o grau de estresse e conflitos, associado a oportunidades de crescimento e desenvolvimento do trabalhador. Assim, em qualquer um dos casos, é possível perceber a influência que as condições de trabalho em uma organização exercem sobre a intenção do funcionário de deixá-la.

Considerando as consequências da rotatividade, Vasconcelos *et al.* (2016) discutem as repercussões negativas para a organização provocadas pelos desligamentos voluntários de trabalhadores, sinalizando custos tangíveis e intangíveis, tais como, a perda de conhecimento, mudanças e interrupções no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com público estratégico externo, dentre outros efeitos.

Os impactos negativos da alta rotatividade para os processos de trabalho e para a imagem institucional levam as organizações contemporâneas a buscar, cada vez mais, mediante estratégias de pesquisa e investigação, identificar as principais razões que desencadeiam a intenção de rotatividade entre seus trabalhadores, passando a atuar de maneira preventiva através de políticas, processos e práticas de Gestão de Pessoas que equilibrem as expectativas organizacionais com as expectativas dos trabalhadores, a fim de assegurar a retenção de talentos.

Considerando a realidade das organizações da área da saúde, a situação não é diferente: a alta rotatividade traz sérios prejuízos, uma vez que profissionais inseridos nesses contextos necessitam, sobretudo, de um alto nível de conhecimento e domínio técnico referente às atividades laborais exercidas, visto que qualquer simples falha ou equívoco será capaz de ocasionar grandes problemas, tanto para a instituição como para aqueles que usufruem de seus serviços. Dessa forma, possuir um quadro funcional estável configura-se como

uma importante estratégia de gestão na busca por resultados cada vez mais positivos e por uma prestação de serviços de alto nível.

Entretanto, é necessário considerar que um quadro funcional estável não significa, necessariamente, rotatividade zero, até porque isso seria muito difícil em um cenário atual de trabalho cada vez mais exigente, complexo e instável. Um nível de rotatividade previsível pode, até certo ponto, ser positivo para as organizações, considerando que a entrada de novos trabalhadores traz consigo elementos novos para contribuir satisfatoriamente com os resultados organizacionais.

Tal reflexão é corroborada por Robbins (2002), ao sustentar que um *turnover* dentro da faixa aceitável é responsável por alguns efeitos positivos na organização, como a possibilidade de substituição de trabalhadores insatisfeitos e com baixo desempenho por outros mais motivados e capacitados, oxigenando a equipe, trazendo novas ideias e novos talentos.

Sendo assim, o processo de desligamento do trabalhador de uma organização – que impacta diretamente os índices de rotatividade – deve ser efetuado com atenção, cuidado e ponderação, nunca se constituindo como a primeira opção para resolver problemas de desempenho e/ou de comportamento.

Essa possibilidade deve ser apropriadamente ponderada e avaliada, identificando com clareza a real necessidade de desligamento do trabalhador, uma vez que esse processo implica elevados custos para a instituição, custos esses não só financeiros, como também pelo fato de deixar de contar com todo o conhecimento até então adquirido e de perder todo o investimento que foi realizado no desenvolvimento desse trabalhador (WAGNER; HOLLENBECK, 2009), demandando a reposição de sua força de trabalho.

Ainda retratando as organizações de saúde, a perda de um trabalhador e a sua conseqüente necessidade de reposição imediata

podem afetar negativamente a realização das tarefas laborais, especialmente nos setores de enfermagem, visto que o atendimento não pode ser interrompido ou postergado e, muitas vezes, a instituição encontra dificuldades em incluir o novo trabalhador em programas formais de capacitação, considerando as atividades exercidas e a dificuldade de conciliação de horários para tanto.

Não é incomum que as organizações da área da saúde distribuam as tarefas de trabalho do funcionário demitido entre trabalhadores do setor, fato esse que pode ocasionar sobrecarga e desgaste, afetando diretamente a qualidade do serviço oferecido aos usuários. Tanto a demissão como a reposição do trabalhador demitido devem ser pensadas e decididas estrategicamente, avaliando todas as situações decorrentes de tal decisão, especialmente o investimento necessário para integrar e capacitar adequadamente o novo funcionário, considerando o exercício correto e esperado das atribuições do cargo.

Conforme explicitado, desligamentos excessivos e incorretos impactam diretamente no aumento do *turnover* e, com isso, geram despesas desnecessárias relativas ao processo de demissão do antigo trabalhador e de admissão de seu substituto, além de refletir uma falha da organização em investir, capacitar e reter seus talentos. Ademais, deve-se considerar que alguns prejuízos técnicos e relacionais também podem ocorrer em função dessa transição, afetando o clima de trabalho e a qualidade do serviço fornecido pela instituição. Sendo assim, o *turnover* pode ser concebido como um notório indicador de saúde organizacional, visto que gera consequências sobre seu funcionamento e desempenho como um todo.

Considerando os altos custos da rotatividade acentuada e os prejuízos na realização das atividades do trabalho, Silva (2001) defende a implementação de práticas e políticas de controle de *turnover* em uma organização, diagnosticando suas principais causas

e avaliando suas consequências. O autor alega que o controle efetivo da rotatividade pode envolver o gerenciamento de diversas áreas estratégicas dentro de uma organização, tais como, os processos de recrutamento e seleção, de integração do novo funcionário, das políticas de remuneração e benefícios, do plano de desenvolvimento de carreira e de variados aspectos que a configuram.

Corroborando essa linha de pensamento, Oliveira *et al.* (2018) defendem que a investigação das variáveis antecedentes da intenção da rotatividade possibilita que as organizações delineiem ações estratégicas a fim de reter importantes talentos para o alcance da sua efetividade.

Para a análise do turnover, Silva (2001) aponta a crescente utilização da entrevista de desligamento como ferramenta imprescindível para medir os resultados das políticas e ações desenvolvidas pelo setor de Gestão de Pessoas da organização, identificando fatores relacionados às causas da rotatividade. Todavia, é preciso cautela ao tomar essa entrevista como fonte única de dados para o estudo do fenômeno, devendo ser considerada a possibilidade de as respostas fornecidas serem enviesadas pelas variáveis que estão em movimento durante um processo de desligamento.

Chiavenato (2014) também defende que as informações a respeito das variáveis internas e externas que ocasionaram a rotatividade podem ser obtidas através da entrevista de desligamento, normalmente realizada por um especialista da área de Gestão de Pessoas. Segundo o autor, a entrevista em questão costuma abranger o motivo que determinou o desligamento, também especificando se foi por iniciativa do funcionário ou da organização.

Ainda, solicita-se a opinião do trabalhador desligado a respeito de diversos aspectos, tais como, sua visão sobre a organização, gerente e colegas; sobre o cargo, quantidade e horários de trabalho; as condições ambientais e psicológicas; sobre o salário, benefícios sociais, oportunidades de crescimento e de carreira; relacionamentos

interpessoais, moral e atitude das pessoas; sobre o reconhecimento e valorização; tipo de supervisão recebida; e, por fim, acerca das oportunidades existentes no mercado de trabalho. Todos os dados coletados devem ser registrados em um formulário de entrevista de desligamento, visando posterior tabulação e tratamento estatístico para diagnosticar as principais causas e motivos do *turnover* na organização, oferecendo meios para ações corretivas ou preventivas (CHIAVENATO, 2014).

As entrevistas de desligamento, quando bem planejadas e adequadamente conduzidas, podem ser importantes ferramentas de diagnóstico organizacional, evidenciando situações funcionais e disfuncionais de gestão organizacional e, assim sendo, possibilitando a adoção de estratégias na direção da busca de melhorias contínuas e melhores resultados organizacionais.

Tecidas algumas considerações acerca do fenômeno da rotatividade de pessoal e da utilização da entrevista de desligamento como uma das ferramentas de investigação das causas do *turnover* em uma organização, este capítulo possui como objetivo apresentar um estudo sobre as causas da rotatividade de pessoal em uma instituição hospitalar privada, utilizando-se das entrevistas de desligamento realizadas pela própria instituição em um período compreendido entre março de 2017 a março de 2018, perfazendo, portanto, 1 ano.

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

A pesquisa em questão visou investigar o índice de rotatividade de pessoal (*turnover*) em uma instituição hospitalar privada, bem como suas respectivas causas, utilizando como ferramenta de

investigação e diagnóstico as entrevistas de desligamento, realizadas no período compreendido entre março de 2017 a março de 2018.

2.2 Objetivos específicos

1. Calcular o índice de rotatividade de pessoal nessa instituição;
2. Analisar o *turnover* existente;
3. Analisar os dados e as informações obtidas através das entrevistas de desligamento, realizadas durante o período delimitado;
4. Identificar as possíveis causas da rotatividade de pessoal;
5. Identificar em que cargos e/ou setores ocorrem maior *turnover*;
6. Discutir as consequências da rotatividade para a instituição;
7. Considerar possíveis medidas a serem tomadas a fim de evitar e reduzir o *turnover*, caso este seja entendido como prejudicial para o funcionamento da instituição.

3. Método

3.1 Metodologia

O estágio supervisionado foi realizado ao longo do ano de 2018, na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, no setor de Recursos Humanos de um hospital privado de médio porte, nível terciário, localizado em um município do interior de São Paulo.

A ferramenta utilizada para a coleta de dados, isto é, para a investigação das possíveis razões da rotatividade de pessoal na instituição hospitalar foi a consulta documental analisando

as informações obtidas através das fichas das entrevistas de desligamentos, preenchidas pelo setor de Recursos Humanos, sob a condição de manutenção do sigilo dos dados fornecidos, garantido aos profissionais desligados ou demissionários. Para o cálculo do índice de *turnover*, foram consultados documentos também fornecidos pelo departamento de Recursos Humanos da instituição, referentes ao sistema Folha de Pagamento.

Os formulários da entrevista de desligamento da instituição pesquisada englobam diversos itens, incluindo os dados do trabalhador (nome, cargo, setor, horário, supervisor, data de admissão e data de desligamento); a natureza do desligamento (por iniciativa do funcionário ou da organização); os motivos do desligamento; percepção sobre as condições físicas do ambiente de trabalho; opinião sobre o salário e benefícios concedidos (planos de saúde e odontológicos, vales e *tickets*); avaliação sobre as oportunidades de crescimento profissional (salário em relação ao mercado, plano de carreira, integração e treinamentos oferecidos); percepção sobre os relacionamentos interpessoais estabelecidos (com colegas, outros departamentos, supervisores, etc.); avaliação sobre a chefia imediata (conhecimento técnico; comunicação com a equipe; liderança; capacidade de avaliar desempenho e dar *feedback*, de estimular o trabalho em equipe e de solucionar conflitos e dificuldades); considerações pessoais acerca dos pontos fracos e fortes da organização, com espaço para sugestão de melhorias; e se voltaria a trabalhar na instituição futuramente.

Vale acrescentar que, nessa instituição hospitalar, as entrevistas de desligamentos são realizadas de forma voluntária e espontânea, ficando a critério do trabalhador optar ou não pela sua participação. Ademais, podem ser entrevistados tanto funcionários que foram desligados por iniciativa da organização (demitidos), como aqueles que a deixaram por decisão própria (demissionários). Foram analisados 87 formulários de entrevistas de desligamento no período citado.

Na realidade da instituição pesquisada, os demissionários se disponibilizam com mais frequência para participar da entrevista – na pesquisa em questão, 86,2% das entrevistas analisadas foram respondidas por demissionários, ao passo que 13,8% se referiam aos desligados involuntariamente.

Ao fim do levantamento, teve início o procedimento de análise e interpretação das informações obtidas. Essa pesquisa, de cunho explicativo, quantificou os resultados apresentados e os analisou qualitativamente, buscando calcular o índice de rotatividade existente na instituição e investigar suas principais causas e mensurar possíveis consequências.

3.2 Cálculo do Índice de *Turnover*

Uma das fórmulas mais utilizadas para calcular o índice de rotatividade é a proposta por Chiavenato (2014), que divide o número de pessoas desligadas durante um determinado período pelo número médio de trabalhadores existentes. Essa fórmula funciona apenas em relação às saídas, não considerando as admissões ocorridas durante o período, o que permite um estudo mais aprofundado em relação às causas dos desligamentos em geral e desconsidera os possíveis aumentos de quadros, conforme apresentado na Figura 1:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de Desligamentos}}{\text{Efetivo Médio}}$$

(*Turnover*)

Figura 1. Fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade

Fonte: Chiavenato (2014).

Nesse cálculo, os desligamentos se referem tanto aos funcionários desligados por iniciativa da organização como aos demissionários.

O efetivo médio, por sua vez, diz respeito ao número médio de trabalhadores dentro do intervalo avaliado, obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

4. Resultados, análises e discussões

Para dar início às discussões dos resultados, é necessário primeiramente analisar o índice de rotatividade de funcionários da instituição pesquisada, efetuando posterior comparação com valores e referenciais de excelência. Conforme a fórmula supracitada, o cálculo realizado identificou um *turnover* de 40,8%, como pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1. Cálculo do índice de rotatividade na instituição pesquisada

Desligamentos	Efetivo Médio	Turnover	%
141	346	0,4075	40,8 %

Fonte: Elaboração própria.

No tocante ao índice adequado, Chiavenato (2009) argumenta que não há um número certo que defina o índice de rotatividade ideal, mas sim uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa do mercado. O autor ainda sustenta que a faixa adequada seria aquela capaz de permitir à organização reter seu pessoal qualificado, substituindo os trabalhadores que apresentarem distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa econômico e exequível.

Nessa mesma direção, Bachmann e Associados (2017, p. 25) defendem que:

O valor ótimo depende da situação e da estratégia da organização e das condições do mercado de trabalho. Mas, de modo geral, a redução da rotatividade contribui para a melhora dos resultados financeiros, ganhos de produtividade e melhora do clima organizacional.

Ademais, deve-se lembrar que uma certa faixa de rotatividade é esperada pela organização. Para tanto, Franco e Matos (2010, p. 19) advertem:

É impensável e nada desejável manter-se índices de *turnover* zero. Primeiro, porque há fatores naturais de saída de funcionários, como aposentadorias e óbitos, por exemplo. Além disso, é natural que a empresa e as pessoas tenham interesses de interromper contratos em determinados momentos por motivos que podem ser inevitáveis para ambas as partes. É exatamente por isso que se aponta o “controle” e não a erradicação da rotatividade de pessoal.

Diante disso, tomando como base os referenciais encontrados nas bibliografias pesquisadas e citadas nesse estudo, pode-se interpretar como muito alto o *turnover* de 40,8% existente na instituição em questão. Conforme já explicitado, tal fato é inegavelmente prejudicial para o funcionamento da instituição hospitalar, considerando que a rotatividade mede a quantidade de capital intelectual que está saindo, implicando consequências significativas, especialmente considerando os elevados custos financeiros, de reposição e de treinamento, bem como a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários.

O índice de rotatividade encontrado pode ser concebido como alto também de acordo com Pontes (1996), que afirma que um *turnover* adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor do que 1% ao mês (PONTES,

1996 apud CARDOZO, 2005). Em valores mais atuais, variando segundo especificidades da organização, um percentual maior do que 5% já pode ser um indicativo de que algo deve ser aprimorado.

Nesse sentido, Bachmann e Associados (2017) alegam que, embora altas rotatividades possam decorrer do tipo de organização e de fenômenos conjunturais, valores muito elevados podem indicar problemas no recrutamento, na política salarial ou clima organizacional, ao passo que valores próximos a zero podem apontar falta de oxigenação e renovação da equipe.

A fim de detectar as principais razões que levaram ao alto índice de rotatividade da instituição pesquisada, foram analisados, conforme já citado, 87 formulários preenchidos nas entrevistas de desligamentos, realizadas dentro do período compreendido entre março de 2017 a março de 2018. Tomando como base o número de 141 desligamentos efetuados dentro do período de um ano, pode-se afirmar que as informações obtidas se referem a 61,7% do total dos desligados que se dispuseram voluntariamente a participar da entrevista de desligamento. Desses 87 formulários analisados, 12 (13,8%) se referiam a funcionários desligados por iniciativa da organização, enquanto 75 (86,2%) eram demissionários.

Analisando inicialmente os aspectos apontados como causas dos desligamentos voluntários, foram obtidas as informações apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Causas dos desligamentos dos 75 formulários analisados, de demissionários

Motivos	-	%
Insatisfação com o salário	4	5,3 %
Problemas com o ambiente de trabalho	5	6,7 %
Outra proposta de emprego	32	42,7 %
Questões relativas à saúde	5	6,7 %
Outros	29	38,7 %

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 2, foi possível identificar que 42,7% dos demissionários optaram por deixar a organização devido ao recebimento de outra proposta de emprego, o que pode possuir relação justamente com outros aspectos analisados, tais como, a insatisfação com o ambiente de trabalho, com o salário e/ou questões de ordem pessoal.

Para Chiavenato (2014), o desligamento por parte do trabalhador possui duas percepções distintas, a primeira se relaciona com o nível de satisfação com o trabalho exercido, e a segunda com as alternativas atrativas visualizadas fora da organização. Daí a importância de esta reter seus talentos fornecendo condições satisfatórias e competitivas.

Segundo Silva (2001), o nível salarial é de extrema relevância, sendo a falta de recompensa pelo bom desempenho um dos fatores responsáveis pela elevação do índice de *turnover* nas organizações. Nesse sentido, um pacote de benefícios adicionais contribuiria para a satisfação e para a motivação dos trabalhadores.

Os demissionários que assinalaram como motivo do desligamento problemas com o ambiente de trabalho (6,7%) se referiam à insatisfação e a conflitos com o gestor. Sabe-se que os gestores exercem significativa influência no comportamento do funcionário, nas relações interpessoais que são estabelecidas e no clima organizacional de uma forma geral, impactando na rotatividade de pessoal. Silva (2001) explica que o supervisor exerce um papel diferencial no gerenciamento do *turnover*.

Sendo assim, as organizações de trabalho devem investir de forma contundente na formação e capacitação de seus gestores, aprimorando e desenvolvendo competências que são necessárias para o bom exercício da função. Não é mais possível – considerando as demandas contemporâneas do mundo do trabalho – que o gestor tenha somente a capacitação técnica como diferencial, embora essa seja ainda muito relevante; na atualidade, as competências humanas e relacionais são tão importantes quanto as técnicas.

Seibel, Silva, Martins e Furtado Júnior (2011) chamam a atenção para a importância do *feedback* entre gestores e subordinados, destacando a necessidade da boa comunicação entre esses. Os autores explicam que os gestores que falham nesse aspecto acabam contribuindo para o aumento da rotatividade.

Dessa maneira, a presença de um líder faz-se essencial na diminuição do *turnover*, devendo ser capaz de diagnosticar as razões da saída de pessoas da organização, passando a tomar as providências necessárias para prevenir e controlar esse índice.

Dentre o quesito “outros”, 38,7% dos desligados apontaram motivos variados para esse desligamento, compreendendo insatisfação profissional, dificuldades relacionadas ao horário de trabalho, dedicação aos estudos e outras questões de cunho pessoal.

Passando a analisar as entrevistas de trabalhadores desligados por iniciativa da organização (demitidos), a Tabela 3 demonstra os principais motivos:

Tabela 3. Motivos apontados como causa dos desligamentos involuntários

Motivo	-	%
Baixo desempenho	3	25,0 %
Outros	2	16,7 %
Não assinalado	7	58,3 %

Fonte: Elaboração própria.

Conforme se observa, na maioria dos formulários dos desligamentos involuntários (funcionários demitidos) não foram especificados os motivos, dificultando a compreensão e o entendimento das informações. Esse é um aspecto que deve ser visto com cuidado pela instituição, considerando que o trabalhador deve conhecer as causas de seu desligamento e esse precisa ser realizado a partir de critérios bem estabelecidos e claros.

Quando isso não ocorre, além de interferências de questões éticas, uma vez que o trabalhador tem o direito de saber os motivos de sua demissão e essa precisa estar baseada em critérios bem definidos, pode favorecer um clima de insegurança e injustiça para os trabalhadores que permanecem na instituição, impactando em sua satisfação e comprometimento com o trabalho.

O baixo desempenho por parte do trabalhador foi a principal razão identificada como causa dos desligamentos involuntários, totalizando 25% desses. Tendo em vista a relação existente entre motivação e desempenho no trabalho, Franco e Matos (2010) chamam a atenção para uma questão de ampla importância, isto é, a presença de uma “cultura da demissão contínua”. Para os referidos autores, essa cultura leva os próprios funcionários a criar mecanismos de proteção, não se envolvendo emocionalmente com a organização,

visto que estão permanentemente preparados para uma demissão, ou mesmo para uma decisão de desligar-se a qualquer instante.

Quando a cultura da demissão contínua se instala, os trabalhadores sentem-se “descartáveis”, sem valor real para a organização, o que leva a níveis elevados de desmotivação e estresse. Assim, a cultura da demissão, se estiver presente na instituição estudada, vai exercer impactos sobre a motivação dos trabalhadores, afetando, por consequência, o seu desempenho nas atividades laborais.

Logo, observa-se que os custos do *turnover* não são apenas financeiros, mas também psicológicos à medida que geram a desmoralização dos funcionários que permanecem e questionam se devem continuar na organização. Esses custos têm sido negligenciados por alguns gestores, porém o ambiente competitivo das organizações tem forçado o reconhecimento da necessidade de conhecer as causas do problema como condição prévia de seu controle. (OLIVEIRA *et al.*, 2018, p. 1033).

Em geral, pode-se afirmar que os comentários adicionais fornecidos pelos formulários faziam queixas variadas, alegando a desvalorização do trabalhador; a necessidade de aumento do quadro de funcionários, evitando a sobrecarga; a falta de instruções quanto ao funcionamento do setor e ao trabalho a ser executado (falhas no processo de integração e de acompanhamento efetivo); despreparo do gestor e ausência de liderança; salário ruim e pouco competitivo em relação ao mercado; falta de benefícios (saúde, odontológico, etc.) e, por fim, trabalhadores com o perfil não compatível ao cargo ou setor.

Evidenciou-se também que a política salarial da instituição pesquisada possui uma avaliação relativamente ruim, o que deve estar impactando negativamente para que a instituição consiga reter seus talentos, denotando um salário pouco competitivo em relação ao mercado de trabalho e estando mais suscetível à perda da força de trabalho qualificada. Isso se revela quando em 25 dos

87 formulários analisados (28,7%), os trabalhadores se queixaram especificamente sobre o salário recebido, alegando desvalorização.

Por fim, foi possível identificar que dos 87 formulários de desligamento, apenas oito (9,2%) não eram de cargos referentes à área de enfermagem. Assim, 79 (90,8%) dos desligamentos referiam-se à área de enfermagem, ou seja, auxiliares de enfermagem, técnicos de enfermagem ou enfermeiros, alocados em diferentes setores do hospital. Uma rotatividade elevada presente em vários setores de trabalho da área de enfermagem, área essa de maior importância em um hospital e que requer eficiência e agilidade, certamente não traz benefícios à qualidade da assistência prestada, o que requer atenção especial por parte da instituição pesquisada.

É importante considerar que os profissionais da área da enfermagem são aqueles que estão em constantes interações com os pacientes e acompanhantes, administrando medicações e oferecendo informações e os suportes básicos de saúde. São esses profissionais que primeiramente socorrem e atendem as necessidades dos pacientes no tocante às condições momentâneas de saúde, utilização de sanitários, banhos diários, refeições, registros de atendimento, contatos com médicos e outros profissionais de saúde, entre outras atividades de elevada importância. A alta rotatividade nesse setor possui impactos significativos na atividade fim da instituição, ou seja, atender e assistir adequadamente os usuários do hospital.

Segundo Nomura e Gaidzinski (2005), a rotatividade no quadro de trabalhadores de saúde do hospital representa um grande problema, uma vez que implica de maneira significativa a qualidade do cuidado e da assistência fornecida aos usuários, além de gerar custos elevados para a instituição. Assim, a perda de profissionais experientes acaba por afetar o nível de cuidado prestado e por aumentar o investimento necessário à admissão de um novo trabalhador. Ainda, o desligamento de enfermeiros, técnicos e auxiliares gera descontentamento na equipe de enfermagem, em

função da sobrecarga das tarefas para os membros que permanecem no hospital.

Nesse mesmo sentido, Vieira e Kurcgant (2010) sustentam que a rotatividade de pessoal prejudica a qualidade da assistência ao sobrecarregar os funcionários que permanecem no trabalho, além de onerar economicamente a organização devido aos gastos da admissão de um novo funcionário.

Diante dos resultados identificados, evidencia-se a necessidade de desenvolver ações estratégicas que visem o controle efetivo do índice de rotatividade da instituição pesquisada, visto que um *turnover* elevado implica consequências significativas e custosas sobre os mais diferentes pontos de vista, inclusive para a imagem da instituição perante a comunidade na qual se insere. Uma imagem negativa vai dificultar o recrutamento de novos funcionários, bem como a avaliação que as pessoas fazem da organização.

Silva (2011) afirma que a má administração do *turnover* pode prejudicar a imagem da empresa ou instituição, sendo fundamental a adequada ponderação sobre os casos de desligamentos, com critérios claros estabelecidos. Caso isso não aconteça, a motivação dos demais trabalhadores tende a baixar. Esse fato também foi destacado por Franco e Matos (2010), que chamam a atenção para o comprometimento da imagem da organização que possui alta rotatividade de pessoal, destacando o impacto negativo que isso exerce sobre a captação e seleção de novos funcionários.

Contratar profissionais talentosos, integrá-los e desenvolvê-los constitui, sem dúvida, ações importantes dentro de qualquer organização de trabalho. Contudo, deve-se ter como ponto estratégico mantê-los na organização, questão essa que é igualmente fundamental. Ponderando adequadamente os desligamentos e demitindo com responsabilidade, ocorre a redução da rotatividade excessiva, além de cuidar da imagem e dos resultados da organização, dos trabalhadores desligados e daqueles que nela permanecem (SILVA, 2001).

Oliveira e Rocha (2017) apontam que práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento contribuem para a formação de uma força de trabalho devidamente qualificada. Além disso, sistemas de avaliação de desempenho, oportunidades de desenvolvimento de carreira e mobilidade interna, remuneração competitiva e recompensas associadas ao desempenho promovem a motivação e o esforço dos trabalhadores. A criação de oportunidades à contribuição através de práticas como trabalho flexível e em equipe, políticas de envolvimento do empregado e compartilhamento de informações também constituem importantes ferramentas de gestão.

Frente ao exposto, a preocupação com o controle da rotatividade de pessoal deve ser entendida como uma tarefa sistêmica, permanente e estratégica, constituindo-se como um elo de todo o planejamento corporativo, e não apenas da área de Gestão de Pessoas. Não se controla o *turnover* apenas quando os índices estão alarmantes, visto que projetos motivacionais isolados, aumentos salariais desconectados de um plano de crescimento e de desenvolvimento dos funcionários, e discursos vazios de valorização não garantem por si só a redução da rotatividade (FRANCO; MATOS, 2010).

Franco e Matos (2011) explicam que, uma vez discutidas as diversas implicações de um índice de rotatividade elevado em uma organização, especialmente no que diz respeito aos custos financeiros evitáveis e à interferência negativa na qualidade do serviço oferecido, coloca-se como fundamental a consolidação de uma estrutura interna de trabalho que favoreça o desempenho e a qualidade de vida do funcionário, possibilitando sempre o seu crescimento a fim de motivar a sua retenção.

Logo, algumas medidas precisam ser tomadas na instituição pesquisada, visando o controle efetivo da rotatividade de pessoal, de forma a evitar as consequências custosas já discutidas. Nesse sentido, Franco e Matos (2010) apontam algumas ferramentas específicas de Gestão de Pessoas que podem ser utilizadas para o

controle de *turnover*. Primeiramente, a gestão do clima organizacional possui papel essencial na redução de conflitos e situações de estresse, trazendo benefícios na percepção do trabalhador sobre a organização. A consolidação de uma estrutura interna favorável, com boas condições técnicas e tecnológicas, e sistemas que minimizem os desgastes desnecessários na realização das atividades de trabalho também auxiliam na motivação e no bom desempenho por parte dos funcionários. Relações respaldadas por confiança, respeito e equidade nos tratamentos favorecem igualmente o clima organizacional.

Os autores também defendem que uma imagem positiva da organização está atrelada a um desempenho de sucesso. Outro aspecto notório diz respeito à presença de lideranças adequadamente preparadas que compreendam e cumpram seu papel formador. Também possui bons impactos sobre a motivação dos trabalhadores a existência de políticas bem planejadas e aplicadas de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Ainda segundo os autores, visando a qualidade de vida dos funcionários, sua motivação e seu autodesenvolvimento, se faz necessário o estabelecimento de políticas de ascensão profissional, com remuneração adequada e com possibilidades efetivas de crescimento horizontal (no mesmo cargo) ou mesmo de evoluções verticais (facilitadas por uma política que valorize e priorize os trabalhadores).

Tendo em vista toda a relevância do controle do *turnover* para a instituição hospitalar pesquisada, faz-se primordial que essa efetue, de maneira sistemática e contínua, levantamentos e acompanhamentos cuidadosos das causas e fatores que habitualmente levam ao desligamento voluntário ou involuntário de seus trabalhadores, podendo utilizar-se, para tanto, da análise das entrevistas de desligamento. No entanto, é imprescindível que as informações coletadas e os aspectos apontados como motivos do desligamento

sejam analisados com a devida cautela e que estratégias e intervenções de gestão organizacional sejam adotadas na direção de corrigir erros e adequar as políticas e práticas adotadas.

5. Considerações finais

As rápidas transformações no mundo do trabalho são responsáveis por configurar um cenário cada vez mais competitivo, instável e complexo. O cenário atual exige profissionais bem preparados, capacitados e alinhados com a cultura organizacional e, assim sendo, torna-se ainda mais fundamental a prática de retenção de talentos dentro de uma organização.

A rotatividade de pessoal elevada influencia diretamente a produtividade, a qualidade do trabalho prestado, o clima e a saúde organizacional, exercendo impactos também significativos na motivação, na satisfação com o trabalho e no comprometimento de seus trabalhadores.

Sabe-se que rotatividade zero nos contextos de trabalho é muito difícil e até mesmo indesejada, visto que a entrada de novos trabalhadores traz para dentro das organizações novas ideias, contribuindo para inovações e novas propostas de trabalho. No entanto, quando a rotatividade é muito elevada, o clima de instabilidade se apresenta sob a forma de insegurança, insatisfação e descompromisso com o trabalho e com a organização, considerando que os índices de rotatividade se amparam em condições indesejadas e inadequadas, ou seja, são consequência de situações disfuncionais que influenciam negativamente a dinâmica do trabalho e a percepção do trabalhador sobre o trabalho e a organização.

Diante disso, conhecer as razões que levam os trabalhadores a se desligarem de uma organização faz-se imprescindível, tendo em

vista que essa tomada de conhecimento propicia à organização atuar sobre as questões que estão impulsionando esses desligamentos, adotando estratégias de melhorias contínuas que vão favorecer tanto as expectativas das pessoas, como a qualidade dos serviços prestados e o êxito organizacional.

Além disso, a adoção de políticas, processos e práticas organizacionais visando reduzir o *turnover* previne as consequências de um índice elevado, tanto do ponto de vista financeiro – considerando as verbas rescisórias, de recontração e de treinamento – como também para evitar uma imagem negativa da organização perante a sociedade. Sabe-se que a organização que possui uma imagem negativa encontra dificuldades na captação e na retenção de profissionais talentosos, e aqueles que aceitam e precisam trabalhar nela o fazem já com interesse futuro de trocar de emprego assim que melhor oportunidade surgir, dificultando ou mesmo impedindo o tão importante comprometimento com o trabalho e com a organização.

Nessa direção, as entrevistas de desligamento, quando bem planejadas e articuladas para fins de diagnóstico organizacional, se constituem como fonte importante para a investigação, dentre outras, das causas da rotatividade de pessoal, sendo que os seus resultados podem balizar estratégias de gestão na direção de um ambiente organizacional mais saudável, alinhado com a saúde e o bem-estar das pessoas envolvidas, alcançando também melhores resultados organizacionais.

Em decorrência da pesquisa realizada na instituição hospitalar privada em questão, foi possível concluir que o estudo atingiu os objetivos inicialmente propostos, visto que, através da consulta e análise dos formulários das entrevistas de desligamento, foram identificadas as principais razões que motivaram o elevado índice de rotatividade encontrado na instituição pesquisada. Conforme cálculo, obteve-se um índice de 40,8% de rotatividade nessa instituição, principalmente na área de enfermagem, o que, em se

tratando de um hospital, pode trazer consequências desastrosas para os serviços prestados aos usuários.

Dentre as causas apontadas, os trabalhadores se queixaram sobre a sua desvalorização; a sobrecarga existente; despreparo do gestor e falta de liderança; salário pouco competitivo em relação ao mercado; falta de benefícios adicionais; presença de funcionários com perfil incompatível com o cargo; falhas no acompanhamento do processo de integração do novo trabalhador; problemas relativos ao ambiente de trabalho e relações interpessoais; entre outras razões pessoais diversas.

Todas as causas identificadas contribuíram para o aumento do *turnover* da instituição hospitalar privada, desencadeando efeitos negativos variados sobre o funcionamento da mesma, incluindo a desmotivação do trabalhador, seu conseqüente baixo desempenho, a perda da força de trabalho qualificada e de capital intelectual e custos financeiros significativos.

Frente a isso, discute-se algumas ações estratégicas que podem reduzir e controlar esse elevado nível de rotatividade de funcionários. Essas ações devem ser planejadas e executadas de modo constante e permanente, através do gerenciamento de diversas áreas da organização. Como exemplo, citam-se os processos de recrutamento e seleção, considerando que esses, quando realizados a partir de um minucioso planejamento e execução, são capazes de contribuir para a diminuição da rotatividade ao selecionar funcionários com perfis e expectativas alinhados aos objetivos organizacionais, às atividades do cargo e à cultura organizacional.

Nessa mesma direção, o acompanhamento eficiente do processo de integração do novo funcionário é fundamental para promover a adaptação desse novo membro, se familiarizando com a organização e conquistando, assim, um bom desempenho.

As políticas de remuneração e de benefícios, por sua vez, são de inegável importância para a retenção dos talentos, valorizando e motivando os trabalhadores ao fornecer salário e condições competitivas; a consolidação de um plano de desenvolvimento de carreira contribui para a satisfação no trabalho ao possibilitar o crescimento profissional.

Outra questão de relevância é o investimento em programas formais e informais de educação para o trabalho, considerando que os profissionais buscam e necessitam de constante aprimoramento profissional, especialmente em áreas estratégicas das instituições hospitalares, como o setor de enfermagem, por exemplo.

Tais ações estratégicas citadas acima, entre outras consideradas relevantes no atendimento a situações peculiares e pontuais da instituição pesquisada, configuram a prática de Gestão de Pessoas qualificada e preocupada com o clima e a saúde organizacional, com o atendimento de excelência aos usuários, bem como com a qualidade de vida e satisfação de seus trabalhadores. Conforme discutido, essa prática conduz a resultados organizacionais positivos ao favorecer o comprometimento e a motivação por parte dos trabalhadores, afetando diretamente o índice de rotatividade de pessoal e a essencial capacidade da organização em reter seus talentos.

Referências

BACHMANN & Associados & ABRH-PR. **9º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2017**: Dados de 2016. Curitiba. 2017.

CARDOZO, C. A. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005.

CHAVES, E. H. B. **Avaliando o turnover e o absenteísmo em serviços de enfermagem hospitalar**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRANCO, E. S. M.; MATOS, Â. B. de. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal**. Portal Diferencial RH, 2010.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NOMURA, F.; GAIDZINSKI, R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 5, p. 648-653, set.-out. 2005.

OLIVEIRA, Á. de F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends Psychol.**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, jun. 2018.

OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. da C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, set. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEIBEL, D. B. P.; SILVA, R. M. M. da; MARTINS, L. M. de; FURTADO JÚNIOR, E. R. A Perspectiva do Turnover no Contexto Competitivo. *In: Convibra Administração*, 2011. VIII Congresso Virtual Brasileiro – Administração, 2011.

SILVA, G. L. da R. e. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. (Coleção Recursos Humanos)

VASCONCELOS, K. C. de A. *et al.* A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 494-518, dez. 2016.

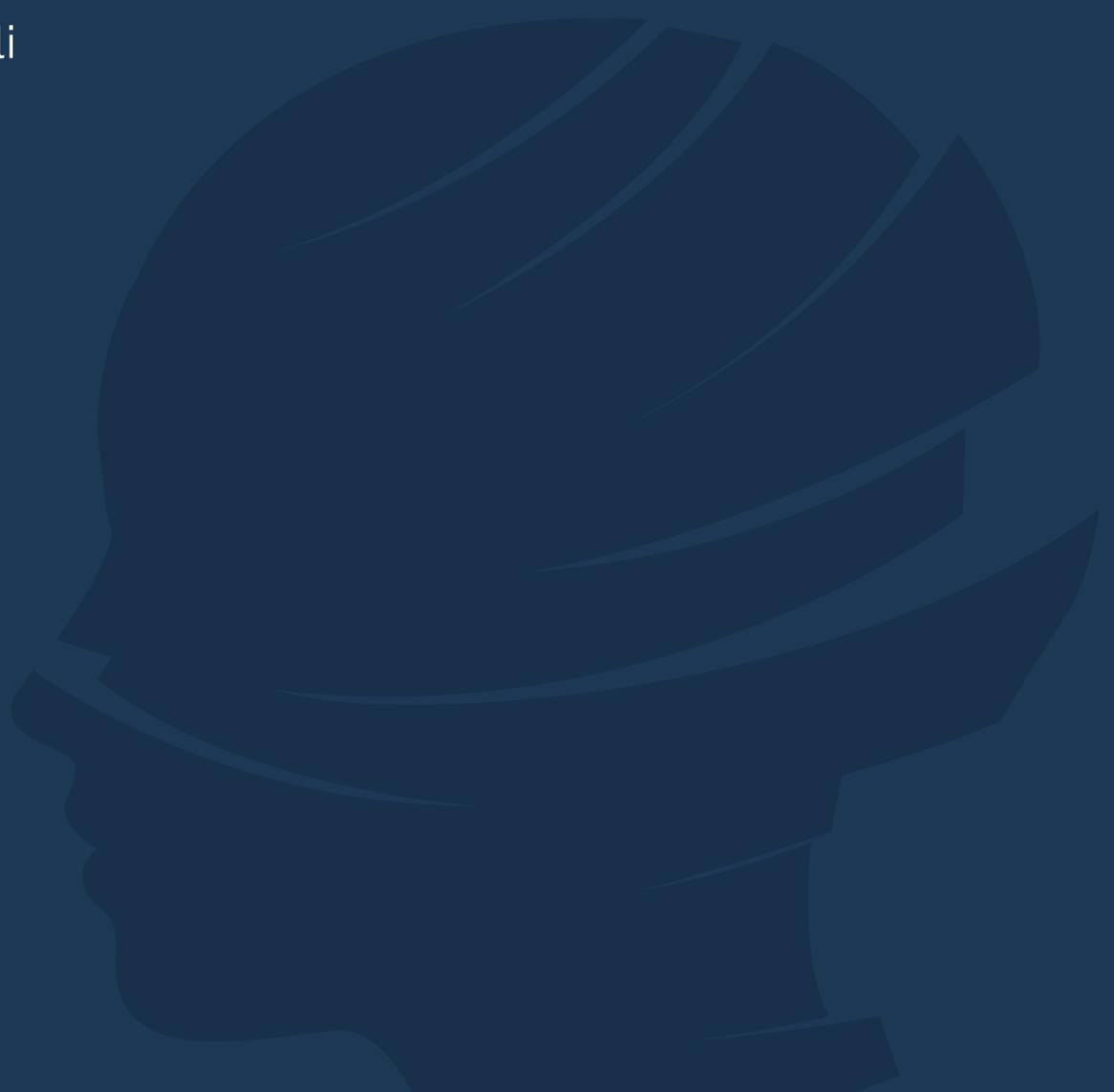
VIEIRA, A. P. M.; KURCGANT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 11-15, 2010.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Uma experiência na área de indicadores (Pessoas e Organização) voltada para o público da Europa em uma empresa do ramo químico e petroquímico



Bruna Barreto Passarelli
Edward Goulart Júnior



Introdução

De acordo com Silvio Anaz (2014), a teoria conhecida como *moneyball* revolucionou o beisebol no começo deste milênio. O filme intitulado “O homem que mudou o jogo (2011)”, interpretado por Brad Pitt, mostra a história e o resultado desta revolução. No filme, o treinador vivido por Brad Pitt usa análises de dados dos jogadores para identificar suas características potenciais e antecipar os respectivos desempenhos, possibilitando que times menores, como o dele, pudessem competir de igual para igual com os maiores.

Apesar de o filme ser de 2011, seu contexto e mensagem são extremamente atuais. O futebol brasileiro ainda não descobriu a teoria, por exemplo, mas as empresas sim. Muitas organizações vêm percebendo que a análise de informações de seus integrantes possibilita inúmeros benefícios, citados no decorrer deste capítulo. E esta análise é chamada de *People Analytics*, em inglês, desenvolvida pioneiramente pelo *Google*, entre 2006 e 2010, com um foco inicial de aumentar a eficiência da equipe de recrutamento e seleção. Desejava-se encontrar candidatos, por meio da ferramenta, que se identificassem com a empresa a ponto de diminuir a rotatividade e/ou *turnover* dentro de determinadas áreas. Com um resultado inicial positivo, a ferramenta foi sendo aprimorada a ponto de medir o quanto um funcionário estava engajado na empresa ou não. Nas palavras de Matsuo, que foi presidente de Recursos Humanos para a América Latina da empresa entre 2006 e 2010, “o *Google* usou o *people analytics* para se proteger. Verificou os fatores que aumentavam a chance de um funcionário ficar na empresa, já que sempre há organizações tentando contratar seus colaboradores, e investiu nisso”.

Mas, afinal, o que é *people analytics*? Segundo o professor da University of Pennsylvania, Cade Massey (2016), é um campo de tecnologia que está em alto crescimento, que tem como principal

objetivo fornecer melhorias e oportunidades às empresas no que tange à área de Recursos Humanos. Em suma, trata-se de uma abordagem orientada por dados e ferramentas analíticas para gerenciar pessoas no trabalho e informar decisões a respeito delas. Está relacionada a diversos temas dentro da organização que envolvam pessoas, por exemplo, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, retenção de integrantes, desenvolvimento de pessoas, gerenciamento de um time de trabalho, entre outros.

Para além do conceito, a explosão dos dados acessíveis sobre comportamento no trabalho é o catalisador da revolução que o *people analytics* promete. Eles podem vir de uma ampla variedade de fontes – a princípio, tanto digitais como físicas. Na atual fase, predominam os dados de fontes digitais, como registros de *e-mails*, históricos de navegação na internet, redes sociais, metadata (dados sobre dados), mensagens instantâneas, a linguagem adotada nas redes sociais *on-line*, entre outras. Além destes dados coletados de forma espontânea, outras informações podem ser recolhidas de maneira induzida. Um exemplo deste caso é a empresa chamada Knack, localizada no Vale do Silício e que presta serviços em investigação e consultoria com foco em estudos sobre a Experiência do Cliente. A consultoria pede a seus funcionários que joguem videogames para acessar traços como persistência, criatividade e habilidade para aprender rapidamente com os erros. É a partir dos dados coletados que os principais gestores irão embasar suas expectativas e decisões futuras da empresa (Resolution Drive, 2017).

Contudo, toda essa transformação só se torna possível a partir de uma implementação com processos bem estruturados e métricas pré-definidas. De acordo com o guia da Solides em parceria com a RHPortal (2017), ambas empresas que oferecem soluções para a Gestão de Pessoas, a ferramenta de *People analytics* envolve 4 etapas para sua implementação e melhor aproveitamento. A primeira refere-se à coleta de dados. Como dito anteriormente, o desenvolvimento do *software* está vinculado ao avanço das novas

tecnologias, em especial as de processamento e de armazenamento de dados. A coleta de informações é feita a partir de várias bases, procurando explorar ao máximo o conceito de *big data*. Ou seja, o objetivo é captar dados nas redes sociais, *e-mails*, histórico de navegação, entre outros.

A segunda etapa envolve a definição, com antecedência, de quais indicadores, ou também chamados KPI's (Indicadores-Chave de Performance) serão acompanhados. A metodologia possibilita acesso a um alto volume de dados sobre os integrantes, mas o gestor de RH precisa estar preparado para realizar análises consistentes e objetivas. A depender da maturidade da organização, pode ser interessante mensurar e acompanhar níveis de *turnover*, índice de produtividade ou mesmo nível de satisfação dos trabalhadores, por exemplo. O essencial é sempre ter em vista que as diversas métricas apuradas só têm valor se forem empregadas na construção de indicadores de desempenho. É a partir daí que elas ganham relevância e papel estratégico.

Métricas e indicadores estão presentes no universo corporativo como formas de mensurar os resultados do negócio, em todos os seus aspectos. Os indicadores têm como objetivo acompanhar a evolução e a eficiência de vários projetos, processos e rotinas, de modo a permitir análises e decisões mais efetivas. Neste contexto, o RH também deve adotar e monitorar indicadores, visando avaliar e demonstrar a importância de investimentos em gestão de pessoas, resultados de processos como recrutamento e seleção, atração de talentos, retenção de integrantes, desenvolvimento em forma de treinamentos, sucessões, entre outros.

De acordo com a consultoria Kenoby, empresa que presta serviços de tecnologia em RH, dentre os indicadores interessantes para a área de RH mensurar, pode-se citar:

1. Número de integrantes (*headcount*): indica o número total de profissionais presentes na folha de pagamento. É interessante criar

divisões demográficas que possam ser analisadas posteriormente, como sexo, faixa etária, escolaridade, nível salarial, tempo de empresa, tempo no cargo e demais informações que ofereçam uma visão mais abrangente do perfil geral da empresa;

2. Taxa de rotatividade (*turnover*): compara a quantidade de admitidos em relação aos desligados em um mesmo período de tempo. Sua mensuração pode indicar baixa ou alta atratividade em relação ao mercado, falhas na gestão, erros durante processos seletivos, estilos de liderança, custos com rescisões, entre outros;
3. Duração de processos seletivos: indicador, medido em dias, que tem como objetivo confirmar a agilidade e eficiência de processos seletivos. Junto à métrica anterior, pode também indicar a assertividade na definição do perfil/competência que mais se adequa à vaga;
4. Motivos de desligamentos: Quando se trata de desligamento voluntário, é interessante mapear quais os motivos que levaram o integrante a tal decisão. A partir destas análises, as organizações podem ter um termômetro de como está a satisfação e engajamento de seus funcionários, assim como estruturar novas condições de planos de carreira, benefícios para obter vantagem competitiva em relação ao mercado.
5. Retorno de investimentos em treinamentos: esse indicador compara os valores destinados a treinamentos e melhorias obtidas nos processos devido à qualificação das equipes.

Retomando as etapas citadas pelo guia da Solides (2017), a terceira etapa, e a principal, refere-se ao correlacionamento de dados. Os relatórios e os dados estatísticos terão pouca utilidade se não forem correlacionados com outras informações. Como exemplo, podemos pensar na questão da alta rotatividade. Neste caso, não basta apenas analisar o número bruto de desligamentos, nem mesmo a melhora

ou a piora na taxa de *turnover*. É necessário analisar o peso que determinadas variáveis têm sobre os resultados obtidos. No caso da alta rotatividade, por exemplo, diversas análises podem derivar do tema principal, como a política de remuneração adotada para aquele cargo, o pacote de benefícios oferecidos em comparação com empresas concorrentes, tempo de empresa, cargo, plano de desenvolvimento de carreira, papel da liderança até, inclusive, os critérios utilizados para seleção e contratação.

Por fim, a quarta e última etapa trata-se da previsão do futuro. Num cenário ideal, o People Analytics funciona de forma bastante eficiente para ajudar nas análises preditivas, tão importantes no ambiente corporativo, uma vez que permitem uma otimização melhor dos recursos. Com as informações corretas em mãos, é possível, por exemplo, fazer modelagens mais precisas para apoiar as iniciativas de treinamento e capacitação dos profissionais. Comprovadamente isso impacta na motivação e, conseqüentemente, na retenção de talentos.

De acordo com o relatório da Resolution Drive (2017), empresas mais maduras em termos de uso de People Analytics estão: 2 vezes mais propensas a aprimorar seus esforços em recrutamento; 2 vezes mais focadas em melhorar seu *pipeline* de líderes em programas de sucessão; 3 vezes mais propensas a reduzir custos e obter ganhos em termos de eficiência; 2,5 vezes mais predispostas a aprimorar a mobilidade de talentos (movendo as pessoas certas para as funções que geram maior identificação com estes); além de um retorno monetário de cerca de U\$13 a cada dólar investido. Assim, no dia a dia das empresas, são inúmeras as vantagens ao utilizar uma ferramenta como a People analytics. Desde a melhoria de resultados, vantagem competitiva, a interferência positiva nos índices de produtividades, a capacitação dos integrantes até melhores contratações e maior retenção de talentos.

Principalmente no Brasil, o People Analytics ainda se encontra em fase embrionária, porém há relatos de experiências interessantes e positivas no mercado internacional. Dentre alguns *cases* de sucesso, destaca-se o caso de uma grande seguradora norte-americana que enfrentava um alto índice de desgaste nas relações e rotatividades nas equipes. O *case* foi descrito por Henri de Romrée, Bruce Fechey-Lippens, e Bill Schaninger em um artigo escrito para a *Mckinsey Quarterly*, em 2016.

Diante do problema, os autores relatam que a primeira reação foi oferecer um bônus aos gestores e funcionários que escolheram permanecer na empresa. Com um baixo índice de aceitação da proposta, a empresa teve de recorrer a outra decisão: reunir dados e criar perfis de profissionais propensos a deixar o posto de trabalho, o que envolveu uma gama de esforços e informações, como perfil demográfico, formação profissional e educacional, avaliação de desempenho e pacote de remuneração e benefícios oferecidos.

Após sofisticada análise, uma das principais constatações veio à tona: os profissionais de equipes menores, com promoções espaçadas por longos períodos e cujos gestores demonstravam baixo desempenho eram os mais propensos a deixar a organização. Uma vez identificados esses profissionais, o próximo passo foi convencê-los a permanecer. A empresa passou a oferecer mais oportunidades de carreira e de desenvolvimento, além de apoiar o gestor para que ele esteja mais capacitado e possa gerir sua equipe. Oferecer bônus para a equipe, por outro lado, mostrou ter pouco ou nenhum efeito persuasivo. Como resultado, os recursos que seriam alocados para formas de retribuição ineficazes foram para o desenvolvimento dos profissionais.

A partir do que foi exposto acima, este capítulo tem como objetivo compartilhar a experiência de implementação e construção de indicadores na área de recursos humanos, ou também chamada de Pessoas & Organização, em uma indústria química e petroquímica de grande porte.

Características da organização

A organização em teste é uma multinacional brasileira, voltada para a indústria química e petroquímica com escritório e operações centrais localizados na cidade de São Paulo. Possui cerca de 7.500 funcionários a nível mundial. Atua com foco na parceria e proximidade com seus clientes e no fortalecimento de toda a cadeia petroquímica.

Por meio de seus escritórios nas Américas, na Europa e na Ásia, atende clientes em mais de 70 países. A estratégia de crescimento e internacionalização, apoiada na inovação, tornou a empresa a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas, e a maior produtora de polipropileno dos Estados Unidos.

No tocante à estruturação da área de Recursos Humanos, há 3 divisões internas a nível de melhor organização. No relato deste capítulo, é considerada a atuação da estagiária na área de Pessoas & Organização de um dos pequenos negócios, chamado de Poliolefinas, onde os analistas e também *business partner* têm uma atuação próxima aos líderes de negócios e clientes.

O projeto

Ao iniciar o estágio na organização, já era prática e já fazia parte do cotidiano da equipe alocada no Brasil o preenchimento de relatórios gerenciais todo início do mês. A analista responsável pela área de indicadores do RH elaborava, até o 3º dia útil do mês, cerca de 10 relatórios que tinham como função: 1) auxiliar os demais analistas da área em consultas a determinadas informações dos integrante e 2) gerar dados sobre as pessoas, a serem apresentados para todo o

time e aos diretores da empresa. Algumas destas planilhas serviam apenas para consulta, já outras necessitavam da contribuição dos demais integrantes do time para que as informações buscadas fossem complementadas.

Dentre os principais relatórios (planilhas) disponibilizados todo mês encontram-se:

1. Efetivo total – relatório gerado pela analista com informações de todos os integrantes da unidade de negócio, tais como: localidade de trabalho, cargo, programa de liderança, remuneração mensal, dados demográficos (idade, sexo, tempo de empresa, etc.) e avaliação em ciclos de PLR (participação nos lucros) anteriores;
2. Justificativa de Headcount (HC) – relatório gerado e que precisa do preenchimento dos demais analistas do time para justificar eventuais diferenças entre o número de *headcount* (posições/cargos) planejado e o real de cada mês;
3. Desligados – relatório que contém os integrantes desligados do mês e que necessita da atualização e preenchimento dos analistas para a justificativa do desligamento. Caso o desligamento seja voluntário, pede-se que o analista dê maiores informações sobre o motivo (mudança de carreira, decisão pessoal, remuneração, etc.);
4. Ações de treinamento – relatório atualizado todo mês pelos analistas com informações de treinamentos realizados mês a mês, informando horas de treinamento, turma e investimento monetário.
5. Acompanhamento de vagas – planilha atualizada pelos analistas contendo informações sobre vagas trabalhadas naquele mês. Qual a área da vaga, qual cargo, tempo em que ficou aberta, onde foi feito o recrutamento, entre outros.

Como parte das atividades do estágio, ficava sob a responsabilidade da estagiária preencher os dados pertinentes à área que essa apoiava junto aos demais analistas. A compilação de dados, mensuração e repasse dos mesmos era de responsabilidade da área de indicadores. Com algumas mudanças de estrutura, complexificação das tarefas e efetivação da estagiária, passou a ser de responsabilidade dessa consolidar estes indicadores e replicar parte deles para a estrutura de Pessoas & Organização alocada na Europa, visto que lá essa ainda não é uma prática, muito menos um hábito.

Assim, a partir de outubro de 2018, foram criadas 2 planilhas, em conjunto com as integrantes de Pessoas & Organização da Europa, para que fosse possível a mensuração das atividades e resultados realizados por lá. Os relatórios mensais criados e disponibilizados até o momento são:

- Desligados - informações quanto ao motivo do desligamento, além de dados demográficos destes integrantes, como nacionalidade (considerando que, em escritórios internacionais, há maior diversidade de culturas e nacionalidades), idade, tempo de empresa, sexo, entre outros;
- Ações de treinamento - nome dado aos treinamentos, número de participantes e de turmas, local onde foi realizado, valor investido, nome da empresa ou da consultoria que o aplicou (quando é utilizado esse tipo de serviço), tema abordado, cargo do grupo de participantes, horas de treinamento, entre outros.

Até o momento, obteve-se média adesão, por parte do time da Europa, no preenchimento destes relatórios. Optou-se, neste primeiro momento, apenas por estes 2, visto que nos escritórios internacionais ainda não há um sistema ou um programa que armazene dados e gere informações como estas. Além disso, entende-se que o resultado positivo do projeto está inteiramente conectado a uma mudança de hábitos e engajamento dos participantes para documentar as informações e se tornar viável a mensuração destes dados.

Importante mencionar que, nos escritórios da Europa, o time de Pessoas & Organização conta com apenas 4 integrantes: uma brasileira, uma polonesa, um chinês e uma alemã. Além da brasileira, a integrante polonesa veio ao Brasil no início de 2018 e passou 6 meses conhecendo os procedimentos aqui adotados. Foi a partir desse contato com os indicadores do Brasil que surgiu a ideia de replicar a metodologia para a Europa, o que fez com que ela fosse nosso meio de contato e replicadora para todo o time internacional a respeito do assunto.

Como os primeiros passos foram dados há menos de 2 meses, tem-se como resultados parciais a coleta de dados de 4 desligamentos que ocorreram desde então. Todos referentes à área comercial, especificamente voltada ao atendimento ao cliente, chamada de Customer Service. Espera-se que, com a coleta e posterior análise destes dados, seja possível avaliar o clima organizacional, expectativas dos integrantes e até mesmo futuras contratações, para se evitar a rotatividade nesta área. Além disso, como próximos passos, além da reeducação daqueles que disponibilizam os dados, para que esta troca seja constante e faça parte da rotina dos integrantes, planeja-se a implementação de um sistema de Power BI (Business Intelligence), fornecido pela Microsoft, com o intuito de melhorar o reporte de informações a ponto de fornecer os dados em tempo real e com macro análises. Entende-se que o uso do Power BI esteja vinculado ao que foi contextualizado no início deste capítulo como *people analytics*, uma vez que terá papel fundamental na tomada de decisão e gestão das pessoas da organização.

Considerações finais

Sem dúvida, adotar indicadores estruturados além do *people analytics* não é uma tarefa fácil. Ainda mais se a empresa não está habituada a trabalhar com dados sistematizados e consistentes.

Porém, não é impossível. É preciso consolidar uma visão mais estratégica sobre as atividades, preparando a organização para a mudança. Enquanto no RH tradicional as decisões são tomadas com base em suposições ou mesmo padrões de mercado, a nova era digital exige uma nova Gestão de Pessoas, com o uso de ferramentas como a apresentada neste capítulo, por exemplo, que tem em mãos um alto volume de informações, tornando a tomada de decisão estratégica e eficaz, sem perder de vista a vantagem competitiva de Recursos Humanos, já que a área consegue, muitas vezes, “prever” determinadas situações e prover melhores condições de preparar a empresa para enfrentá-las ou mesmo evitar certos problemas.

Lidar com uma área em que se torna imprescindível a mensuração de resultados para uma estudante de Psicologia é um trabalho um tanto desafiador. Em parte, devido à grande maioria da formação oferecida pelas universidades brasileiras, as quais tendem a dar mais atenção às áreas clínica e social, e em outra parte, devido ao estágio de “maturidade” em que muitas empresas no Brasil se encontram, onde o profissional de Psicologia se vê, muitas vezes, diante de uma equipe composta de diferentes perfis e formações acadêmicas que, por sua vez, exigem do psicólogo um conhecimento multidisciplinar, flexibilidade e adaptabilidade. Certo é que cuidar de pessoas e fazer sua gestão é uma atividade que não pode ser colocada em segundo plano pelas organizações. Assim sendo, a área de Gestão de Pessoas é tão valiosa quanto as demais áreas de uma organização.

Referências

ANAZ, S. People Analytics, a fronteira tech na gestão de RH. **Revista Liderança e Pessoas: Estratégia e Execução**. HSM Experience. 2014. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/trails/hsm-summit-2017-leadership-innovation/post/people-analytics-a-fronteira-tech-na-gestao-de-rh>. Acesso em: 09 dez. 2018.

Kenoby. **Indicadores de RH**: conheça os principais e saiba como analisá-los. Blog. 2018. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/indicadores-de-rh/>. Acesso em: 09 dez. 2018.

MASSEY, C. **People Analytics**. Curso online oferecido pela Wharton: University of Pennsylvania em parceria com a Coursera. 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2KBwu3q>. Acesso em: 09 dez. 2018.

Resolution Drive, IBM. **A era cognitiva chegou ao RH**. 2017. (e-book). Disponível em: http://www.resolution.com.br/wp-content/uploads/2017/07/Resolution_Era_Cognitiva.pdf. Acesso em: 09 dez. 2018.

ROMRÉE, H.; FECHEYR-LIPPENS, B.; SCHANINGER, B. People analytics reveals three things HR may be getting wrong. McKinsey Quarterly Article. Julho, 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/people-analytics-reveals-three-things-hr-may-be-getting-wrong>. Acesso em: 09 dez. 2018.

Solides, HR Portal. **People Analytics**: um guia sobre o processo completo. 2017. (e-book) Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/6406/1490039107People+Analytics+-+um+guia+sobre+o+processo+completo.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2018.

Cursos e Certificações

Treinamentos em People Analytics, da PwC Brasil

O curso HR Analytics tem duração de dois dias, com custo de R\$ 2.500,00 por participante (incluído estacionamento, almoço, material didático e certificado).

Curso *on-line* do Instituto de Física e Tecnologia de Moscou

São 7 semanas de estudo com cerca de 1-3 horas por semana. O conteúdo é em inglês.

Curso *on-line* da Wharton School

A escola superior de administração norte-americana vinculada à Universidade da Pensilvânia, oferece um curso de 4 semanas de estudo, com 1-2 horas por semana, com conteúdo em inglês. A escola também realiza um evento anual sobre o assunto.

Certificação do Human Capital Institute

A certificação Analytics for Talent Management (ATM) é *on-line* e com custo. Conteúdo em inglês.

Gestão do clima organizacional: um *continuum* processo de comunicação



Leonardo Dória Bento Pereira
Dinael Corrêa de Campos



Este artigo é o resultado da prática do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, POT, atuando no que Canal (CAMPOS, 2017, p. 91) expõe: “o consultor interno é um facilitador que pode elaborar diagnósticos, buscando soluções para problemas, sugerindo e opinando entre seus pares de maneira compartilhada”.

Ao longo do tempo, a compreensão de trabalho e suas relações se modificaram. Atualmente, torna-se impossível viabilizar um serviço de qualidade por parte de uma instituição, sem que antes haja um ambiente (clima) organizacional benéfico. Desta forma, em função das características mutáveis das variantes externas, a sobrevivência das empresas se sujeita à sua capacidade de promover, constantemente, ajustes para adequação do ambiente organizacional, legitimando a crescente preocupação das organizações com os fatores internos (competências, pessoas, valores, conhecimento), pois estes proporcionariam maior frente ao ambiente externo.

Para que as organizações alcancem seus objetivos (listados anteriormente), vemos a importância de um olhar que abarque o fator humano dentro das mesmas, fazendo-se necessário o conhecimento, por parte dos diretores, do grau de alinhamento dos objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, para assim obter um melhor desempenho das funções realizadas pela organização.

Neste contexto, a gestão do clima organizacional (cultura organizacional) constitui-se em importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, uma vez que permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas. Trabalhadores motivados, felizes e alinhados com os valores da organização são a chave para melhora nos índices de satisfação do usuário. Em contrapartida, há organizações que

“cultivam” funcionários que reconhecem e sentem que, se não alcançarem, continuamente, os resultados traçados, estarão a um passo da sua demissão. Percebem que não sobra mais tempo para a vida pessoal, familiar e social. Conseqüentemente, vivem pressionados e à beira de um “ataque de nervos”.

Dentro deste espectro de variáveis que margeiam a motivação dos trabalhadores de uma organização, o que se observa é que muitos liderados, hoje, convivem com a incapacidade de seus gestores, as inadequadas condições de trabalho, a falta de perspectiva de desenvolvimento ou de crescimento profissional, a falta de reconhecimento e valorização, a pressão que recebem para realizar seus trabalhos, a falta de segurança em seus empregos, os conflitos com colegas de trabalho, o excessivo volume de trabalho, a velocidade das mudanças dos produtos e dos serviços, as interrupções frequentes no trabalho, a falta de transparência da empresa no seu processo de comunicação, a falta de clareza da empresa na comunicação de seus objetivos e de suas estratégias, a falta de ética e de compromisso da empresa com a qualidade de seus produtos, serviços e satisfação dos seus clientes externos e internos, a falta de aproveitamento do potencial dos empregados, além, é claro, das demandas pessoais do dia a dia, tais como: educar bem os filhos; organizar e dar conta da agenda diária; frequentar academias; cuidar das finanças.

Não é difícil compreender por que tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, rumores, conflitos, idas ao consultório médico. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações.

Sendo assim, além desses aspectos internos das organizações, é indispensável conhecer a realidade pessoal, familiar, social e econômica na qual os trabalhadores vivem fora do ambiente de

trabalho. Só assim os administradores de recursos humanos poderão encontrar explicações para algumas facetas do clima organizacional, nele interferindo quando necessário.

Assim sendo, administrar o clima, a cultura organizacional, passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Em outras palavras, as ações de gestão envolvendo clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a organização/empresa.

Outra ação possível a ser levada em consideração é a de que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais. Assim, empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional estão adotando uma importante ferramenta gerencial que, adequadamente administrada, pode oferecer os seguintes benefícios:

- maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho. Este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;

- a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação organizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;

- oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações ;

- proatividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

A Organização que prima por uma atuação transformadora na sociedade, impreterivelmente, possui uma cultura organizacional, a qual constitui um conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, *slogans*, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros desta organização, que caracteriza o seu modo de ser e sua identidade.

Desta forma, independentemente da existência de abordagens que enfatizam diferentes características estruturais e etiológicas da área, originando inúmeras conceituações, em síntese, o clima pode ser entendido, conforme Fleury e Sampaio (2002, p. 291) como: “a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”.

O clima organizacional existe de forma objetiva, porém, é avaliado subjetivamente, através das percepções dos indivíduos sobre seu ambiente de trabalho, dificultando sua conceituação. Assim, especificamente, para a realização do presente estudo, partiu-se do pressuposto teórico que:

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam. (CODA, 1998, p. 6).

Portanto, uma instituição que busca sempre estar aprimorando seus serviços, necessita estar ciente do clima organizacional que a direciona, devendo se questionar de quais formas torna-se possível apropriar essa percepção a respeito do ambiente profissional e suas

relações internas e externas, visto que a base de qualquer instituição é a relação entre pessoas. Para tal, Pavão e Bulgacov (2005, p. 13) nos trazem um olhar importante:

[...] diante dos reflexos provocados por condições ambientais voláteis, a disseminação das informações influencia os processos de tomada de decisão. Pressupostos da visão orgânica da empresa salientam que se amplia a necessidade de análise dos processos internos e externos da informação com o envolvimento de todos os participantes da organização. Este trabalho destaca o processo da comunicação interpessoal dos diferentes níveis hierárquicos da organização com suas parcerias de negócios, procurando, assim, maior entendimento da dinâmica entre o processo comunicacional e o processo de implementação das estratégias.

A partir desse olhar, podemos elencar a comunicação como meio para percepção da cultura organizacional de uma instituição; e este comunicar perpassa variadas formas, desde conversas informais entre os membros da empresa, treinamentos, eventos organizacionais, a pesquisas que procuram de forma sistemática e embasada escutar e entender a concepção de empresa para um determinado trabalhador. Fluery (1992, p. 9) contempla essa ideia com a seguinte passagem:

A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. O mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para apreensão deste universo simbólico. Entre os meios de comunicação, é preciso identificar tanto os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memos) como os meios informais, como por exemplo a chamada "rádio peão". O mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

Mediante a grande importância atribuída à comunicação para a existência da organização, compreende-se que habilidade de

comunicação não se reduz somente à transmissão adequada de um conteúdo, mas também a habilidades de capturar bem o fluxo de informações emanados pelas diversas partes que compõem a organização. Vale ressaltar que inclui principalmente funcionários que atuam dentro da organização mantendo seu funcionamento – sendo eles, técnicos e auxiliares nos diversos campos – isto é, agente internos que identificam e transmitem de forma clara, constante e precisa as informações referentes às demandas dos respectivos setores, viabilizando artifícios para a organização alcançar seus objetivos e, conseqüentemente, melhorar a comunicação externa.

Nos transportando para o ambiente profissional, imaginemos que temos um grupo de funcionários que atuam adequadamente segundo suas funções e atribuições, registrando as demandas e informações vindas do setor, por intermédio de instrumentos adequados, contendo informações pertinentes para que os gestores atuem nas devidas áreas. Esses processos viabilizam à organização alcançar seus objetivos e contemplar as necessidades dos que usufruem do serviço. Desta forma a boa comunicação interna gera frutos ao ambiente externo.

Tudo que tratamos e que se refere a uma organização busca suporte em comunicação ou rede de comunicação. Há várias ferramentas de comunicação, mas todas devem se adequar às necessidades da situação: alerta-se nesse momento para a importância de a organização estar alinhada às constantes transformações que o meio profissional sofre, para que não se mantenha um instrumental de comunicação que não contemple as demandas vigentes no momento.

Como bem sabemos, é prejudicial para a organização quando o nível de comunicação não se identifica com a predominante conduta do ponto de vista de suas ações. Quando identificamos a cultura da empresa, Fleury e Sampaio (2002, p. 291) “remetendo às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e

à modelagem dos padrões culturais”, devemos compreender que a comunicação está diretamente vinculada à sua transmissão. Johann (2004) afirma que “a comunicação é um vetor importante na difusão e sedimentação da cultura porque contempla mensagens trocadas e conteúdos traduzidos entre agentes e grupos de agentes, utilizando os mais diferentes canais, ou seja, os mais apropriados.”

Portanto, o clima fornece indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização e, caracterizando-se por ser relativamente maleável, admite ações de intervenção para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho, assim, constitui-se em importante ferramenta a ser considerada no gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações.

A gestão do clima organizacional comporta um salto qualitativo imensurável na compreensão das organizações, permitindo, ainda, compreender o potencial de melhoria existente. Todavia, a mera investigação da qualidade do clima não constitui, por si, a ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional descrita anteriormente; essa somente é uma das etapas de gerenciamento do clima organizacional. Deve-se assumir caráter sistêmico e contínuo, incluindo diversas outras etapas, além da pesquisa (FEIJÓ, 2017). Respeitando as possíveis variações – diferentes autores podem trazer maior ou menor subdivisões entre as etapas –, podemos definir, segundo Bedani (2006), 6 etapas fundamentais no processo de gestão do clima organizacional. São estes:

1. **Investigação**: etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização; Construção de instrumental de pesquisa de clima;

2. **Diagnóstico**: tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização;

3. **Intervenção:** elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados;

4. **Comunicação:** divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoria da qualidade do clima;

5. **Implementação:** concretização do plano de ações no ambiente organizacional;

6. **Monitoramento:** acompanhamento e (re)avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

A premissa básica, para a implementação de um programa bem-sucedido de gestão do clima, sustenta-se na qualidade das informações fornecidas pela investigação realizada, pois sua finalidade é subsidiar a elaboração de um diagnóstico que traduza, da forma mais fidedigna possível, a maneira pela qual os diversos aspectos do ambiente organizacional são percebidos e avaliados pelas pessoas. Conseqüentemente, este diagnóstico é necessário para a estruturação de ações eficazes, para a melhoria do clima organizacional, porque permite a identificação daqueles pontos que necessitam de intervenção, uma vez que foram percebidos de forma insatisfatória pelos sujeitos.

É comum, em um movimento de autoproteção da organização, manter-se padrões de comportamento, métodos que foram bem vistos e bem efetivos na trajetória da organização. E naturalmente tende-se a manter tais padrões, pois se tornaram zonas de conforto para a organização. Todavia, as chances de se tornarem padrões obsoletos e desconexos da realidade são grandes, tendendo ao esquecimento dado pela naturalização e não atualização desses conteúdos.

Sair da zona de conforto requer transformações, exige ir em direção ao novo, por muitas vezes o ainda não explorado. Apresenta-se assim, por meio deste artigo, a oportunidade de trazer ao consciente novamente essas discussões, tendo como base a renovação de padrões, dando espaço para o novo, para a possibilidade de construção de um ambiente cada mais apto às exigências do mundo. Por fim, cabe refletirmos o quanto é possível enriquecermos o ambiente organizacional ao atentarmos para as pessoas que a compõem.

Tendo como reflexões todo o exposto que a implantação do projeto de controle de fluxo de medicamentos aos internos sugeriu, objetivamos dinamizar e minimizar as questões relacionais e de comunicação entre a equipe de profissionais da instituição de acolhimento.

Referências

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.**, n. 7, ago. 2006. [não paginado]

CANAL, F. O Caminhar no estágio entre as frustrações e as realizações: concretizando sonhos. *In*: CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2017.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista do Instituto de Administração da USP**, São Paulo, n. 75, p. 3, dez. 1993.

CODA, R. Como está o Clima? **Fascículo**, Brasília, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil, n. 15, 1988.

FEIJÓ, M. R. O Pensamento sistêmico e complexo aplicado às organizações e à gestão de pessoas. *In*: CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2017.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOMES, A. V. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2018.

HALL, R. **Organizações, estruturas e processos**. Tradução Roberto Galman. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MÓL, A. L. R. **Clima Organizacional**: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN. Disponível em: www.searh.rn.gov.br. Acesso em: 10 maio 2011.

PAVÃO, Y. M. P.; BULGACOV, S. Fatores facilitadores da comunicação no processo estratégico: estudo multicaso em organizações de sucesso. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 4, n. 1, p. 11-25, 2005.

Habilidades sociais no trabalho: uma discussão sobre relações interpessoais



Maila Aparecida Mota Andrade
Luana Monteiro de Barros do Nascimento
Maria Eugenia Brocco Sant'Ana
Dinael Corrêa de Campos
Mário Lázaro Camargo
Edward Goulart Júnior



Introdução

O Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da norma NR-05, introduz e regulariza a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, que tem por finalidade prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho, buscando a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. A CIPA possui diferentes atribuições na empresa e, dentre elas, a de “promover, anualmente, em conjunto com o SESMT, onde houver, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT” (BRASIL, 2013, Art. 5.6, p. 4).

Assim, para seguir em conformidade com a legislação, as empresas precisam, obrigatoriamente, realizar anualmente a SIPAT, prevista no item 5.16 da NR-05 (BRASIL, 2013), que consiste na promoção de atividades, discussões, palestras e oficinas sobre a saúde e prevenção de acidentes, atuando como facilitador da divulgação de informações e treinamentos relativos à saúde e segurança do trabalho, uma vez que o cerne é a prevenção de acidentes de trabalho e de doenças relacionadas ao trabalho (MANSKE, 2014). Além do mais, a realização da SIPAT permite a identificação de diferentes necessidades da empresa. Da mesma forma, a sua não realização diminui a probabilidade de a organização orientar e atuar em ações que poderiam minimizar perdas e redução de índices de acidentes (LOBO, 2014 apud MANSKE, 2014).

Acidentes e doenças relacionadas ao trabalho são, em grande parte, influenciadas por aspectos relacionados às situações imediatas de trabalho como: instrumentos fornecidos pela empresa e utilizados pelo trabalhador, função exercida, o ambiente e as relações de trabalho. Contudo, observa-se, nas empresas, uma visão reducionista que alega que os acidentes são decorrentes de falhas dos trabalhadores, tais como: erro humano, comportamentos fora do padrão, descumprimento de normas e padrões de segurança suprimindo os outros aspectos que podem influenciar os acidentes.

Logo, a realização de eventos, treinamentos, oficinas, palestras e cursos que visem a proteção e a promoção da saúde, a melhora da qualidade de vida do trabalhador e a prevenção de acidentes se faz importante nas organizações, pois o local de trabalho é um ambiente de destaque na vida dos trabalhadores, que passam, em sua maioria, oito horas diárias nestes locais, cabendo ao empregador viabilizar recursos para a realização de tais eventos, possibilitar e proporcionar subsídios para a adoção de estratégias para promover a saúde na organização e “fornecer” um local de trabalho seguro, livre de riscos e que permita preservar a saúde individual do trabalhador (OGATA, 2018).

Para a organização de um evento, como a SIPAT, é preciso considerar a política da empresa, como se dão as relações naquele ambiente e as estratégias que a empresa se disponibiliza a adotar em busca da melhoria da qualidade de vida, da promoção da saúde e da prevenção de acidentes, pois, como destaca Ogata (2018), atividades isoladas e pontuais propostas apenas para o cumprimento das normas legais podem desconsiderar fatores que influenciam a organização, tais como, cultura da empresa e a forma como a empresa lida com o trabalhador, e se tornarem não sustentáveis e suscetíveis de serem descartadas. Portanto, é possível que estas atividades não promovam uma melhoria na condição de bem-estar, em suas várias dimensões.

É importante, ao organizar uma SIPAT, considerar as relações na organização e o contexto ao qual ela está inserida, uma vez que estes fatores influenciam a saúde do trabalhador e podem ser trabalhados no evento. Por exemplo, ao se estruturar palestras e oficinas a serem ministradas na SIPAT, há a possibilidade de abordar questões como a inclusão no mercado de trabalho, ao se considerar a inserção de trabalhadores com deficiência na organização, qualidade de vida no trabalho, felicidade, projeto de vida, a mulher no mercado de trabalho e saúde do trabalhador. Também é possível discutir sobre dificuldades que a organização apresenta, tais como:

dificuldades na comunicação e estilos de comunicação agressivos entre os trabalhadores, buscando beneficiar relacionamentos entre os trabalhadores.

Considerando que os trabalhadores passam, geralmente, oito horas no local de trabalho, em alguns casos mais horas, lidando com relações interpessoais e empenhando-se em estabelecer formas de comunicação com os pares, destaca-se que, quando socialmente habilidosos, esses trabalhadores asseguram interações sociais adequadas, o que aumenta o contato com reforçadores sociais (CABALLO, 1997 apud BOLSONI-SILVA, 2002). No entanto, antes de discutir sobre comportamentos socialmente habilidosos, faz-se necessário definir que Habilidades Sociais (HS) é um conjunto de comportamentos que o sujeito emite, em relações sociais, que trazem consequências positivas e reduzem possíveis punições. Elas remetem à ocorrência de comportamentos que aumentam a probabilidade de resolver problemas sem prejudicar outras pessoas. (BOLSONI-SILVA, 2002; BOLSONI-SILVA; CARRARA, 2010).

Os autores Bolsoni-Silva e Carrara (2010) discutem que, quanto mais habilidoso o indivíduo for, maior a chance de ele obter consequências positivas para os seus comportamentos e ampliar seu repertório comportamental, o que pode auxiliá-lo em situações de conflito, sem que ele prejudique outros. Os autores também abordam a necessidade de diferenciar os conceitos de habilidades sociais (HS) e competência social (CS) e destacam que esta é usada em um sentido avaliativo, de forma que o sujeito com desempenho socialmente competente faz uma leitura adequada do ambiente e identifica corretamente quais comportamentos são esperados e valorizados para sua relação com os demais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001 apud BOLSONI-SILVA; CARRARA, 2010).

Ao abordar o conceito Habilidades sociais, há a possibilidade de discuti-lo a partir de categorias (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001 apud BOLSONI-SILVA, 2002), entre as quais encontra-se a

categoria “Habilidade Social de Comunicação” que envolve fazer e responder perguntas, gratificar e elogiar, pedir e dar *feedback* nas relações sociais e iniciar, manter e encerrar conversação (BOLSONI-SILVA, 2002; BOLSONI-SILVA; CARRARA, 2010). Isto posto, é possível promover o ensino e o treinamento dessa habilidade de comunicação em uma organização, dado que, quando é feita de forma adequada, aumenta a probabilidade de se resolver problemas sem que o outro se sinta prejudicado.

Justificativa

Em contato com os funcionários, durante período de trabalho, as estagiárias presenciaram discussões e conflitos entre os trabalhadores. Também foram relatadas dificuldades por parte dos coordenadores em relação aos funcionários, sendo elas: dificuldade em conversar com os funcionários, falta de assertividade ao dar *feedback* a respeito do resultado da avaliação de desempenho e falta de assertividade e repertório para lidar com clientes externos que agem agressivamente.

Diante disso, um treino de Habilidades Sociais focado na habilidade de Comunicação pode dar subsídios para que os trabalhadores resolvam de forma adequada conflitos e impasses que se apresentam no dia a dia da organização, favorecendo, assim, o bem-estar na organização, a promoção da saúde do trabalhador que consegue se expressar adequadamente e se faz ouvir, melhora do clima organizacional e, conseqüentemente, a prevenção de acidentes de trabalho.

Breve caracterização da empresa

A empresa possui aproximadamente 384 funcionários, se enquadra no ramo supermercadista e contém quatro lojas em duas cidades do interior paulista, sendo três na cidade de maior porte e a outra em uma cidade da região. Em sua totalidade é considerada uma empresa de médio porte que atua no setor terciário na prestação de serviços à população em geral.

O estágio na empresa foi realizado por três estagiárias de psicologia da UNESP, no departamento de Gestão de Pessoas que se encontra na filial três da organização. O departamento é composto por quatro funcionários cujas funções são: coordenação, departamento pessoal, segurança do trabalho e recrutamentos e seleções da organização. As atividades na SIPAT foram realizadas em duas filiais da organização, abarcando três lojas da rede.

Objetivos

a. Objetivo geral

Apresentar o conceito de Habilidades Sociais e ensinar formas de comunicação assertivas: expressão de opinião, críticas, elogios e *feedbacks* positivos e negativos, buscando reduzir situações de conflitos dentro da organização e uma melhora nas relações.

b. Objetivos específicos

- Ensinar a forma adequada de realizar críticas;
- Ensinar a forma adequada de expressar opinião, sem ofender o outro;

- Ensinar a forma adequada de realizar elogios;
- Ensinar o conceito e a forma adequada de realizar um *feedback* positivo e um *feedback* negativo;
- Informar sobre os benefícios de separar o comportamento que o sujeito emitiu, do próprio sujeito quando for se comunicar com o sujeito, pois isto aumenta a probabilidade de que a pessoa aceite, por exemplo, a crítica feita e busque mudanças no comportamento a ser alterado.

Desenvolvimento

Participantes

Participaram da Palestra “Habilidades Sociais: promoção de qualidade de vida no trabalho” realizada pelas estagiárias na SIPAT, 15 trabalhadores de uma rede de supermercados do interior paulista. A SIPAT envolveu três lojas da mesma cidade, porém foi realizada em apenas duas, tendo ocupado o período de quatro dias, com oito palestras de uma hora de duração e entrega de brindes para os trabalhadores participantes.

Os trabalhadores participantes foram escolhidos aleatoriamente por funcionários de Gestão de Pessoas (GEP), portanto não puderam escolher as palestras que participariam pelo critério de interesse no tema e, sim, por ter sido imposto por Gestão de Pessoas que deveriam participar da palestra.

Metodologia

Essa foi a terceira edição da SIPAT na empresa. O evento foi organizado, em grande parte, pelas estagiárias, havendo, portanto, majoritariamente palestras relacionadas à Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e Orientação Profissional (OP). As estagiárias realizaram convites aos supervisores e estagiários da área de POT e OP da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), sendo que os que aceitaram participar definiram os temas de suas palestras ou oficinas, que foram: inclusão no mercado de trabalho, felicidade, qualidade de vida no trabalho, projeto de vida e a mulher no mercado de trabalho. GEP também convidou profissionais para falarem sobre saúde, sendo convidada uma enfermeira para falar sobre diabetes, hipertensão, problemas cardiovasculares, entre outros, e um grupo, que desejava realizar um convênio com a empresa, realizou uma palestra com o tema “Outubro Rosa” para falar sobre o câncer de mama.

Para o planejamento da palestra sobre Habilidades Sociais, as estagiárias fizeram pesquisas bibliográficas e optaram por utilizar cartilhas da autora Bolsoni-Silva (2009a), Bolsoni-Silva (2009b), que abordam o tema Habilidades Sociais em diferentes contextos, por exemplo, na universidade, na conjugalidade e parentalidade. Tais cartilhas apresentam modelos adequados de comportamentos, são didáticas e de fácil leitura.

Em relação à palestra ministrada pelas estagiárias com o tema: “Habilidades Sociais: promoção de qualidade de vida no trabalho”, logo no início foi perguntado para os participantes o que achavam ser habilidades sociais, porém, não souberam responder. Dessa maneira, as estagiárias iniciaram explicando de forma breve que habilidades sociais são comportamentos sociais que contribuem para relacionamentos saudáveis e produtivos entre os indivíduos e maximizam os ganhos e reduzem as perdas em uma interação social

(BOLSONI-SILVA, 2002; BOLSONI-SILVA, 2009a; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2013). Também foram comentados diferentes tipos de habilidades sociais de comunicação: lidar com críticas, admitir erros e pedir desculpas, expressar e ouvir opiniões, elogiar e agradecer, dar e receber *feedback* positivo, dar e receber *feedback* negativo, a técnica da crítica sanduíche e, por fim, foi apresentado o conceito de assertividade. O conteúdo da discussão realizada com o grupo se encontra descrito logo abaixo.

A primeira habilidade de comunicação abordada foi sobre lidar com críticas. As estagiárias apresentaram uma situação-problema (um colega criticou algo que o outro fez) e discutiram como o sujeito poderia agir diante da crítica. Foi destacado que é possível que o criticado concorde ou não com o conteúdo, com a forma pela qual a crítica foi feita e com a ocasião. Ademais, as estagiárias informaram que, ao não concordar, se deve analisar a situação e avaliar se é prudente se expressar naquele momento ou posteriormente, uma vez que pode haver uma reação agressiva ao que se disse (BOLSONI-SILVA, 2009a; BOLSONI-SILVA; MATURANO; SILVEIRA, 2013).

A habilidade de admitir erros e pedir desculpas foi explicada a partir do exemplo: "Você prejudicou um colega de trabalho e percebeu que errou, então pode pedir desculpas". Foi explicitado que as pessoas não devem incluir justificativas que culpabilizem o outro, por exemplo, "eu fiz dessa forma porque você também havia...", da mesma forma, foi explicado que não é necessário compensar o erro ou prometer mudanças, mas é importante tentar alterar as ações (BOLSONI-SILVA, 2009a; BOLSONI-SILVA; MATURANO; SILVEIRA, 2013).

Quanto a expressar e ouvir opiniões, foram discutidas as consequências positivas, como construir relações de confiança, honestas e saudáveis. Também foi comentado que essa habilidade envolve concordar e discordar das ideias expressas por outras pessoas, sendo que, para expressar discordância, se recomenda: ouvir

a pessoa; identificar o que discorda; dizer, de maneira habilidosa, qual é sua opinião; destacar parte do que a pessoa disse que você concorda, pois facilita que ela ouça seu ponto de vista. Além disso, as estagiárias enfatizaram para os participantes que não há verdade absoluta, por isso não há problema em mudar de opinião (BOLSONI-SILVA, 2009a; BOLSONI-SILVA, 2009b; BOLSONI-SILVA; MATURANO; SILVEIRA, 2013).

Em relação a elogiar e agradecer, foram apresentadas situações em que o comportamento do trabalhador poderia ser elogiado. Por exemplo, foi dito que, quando alguém te ajuda no trabalho, é importante elogiar o que a pessoa fez e agradecer pela ajuda. Tais habilidades são importantes para expressarmos carinho e valorização do comportamento do outro (BOLSONI-SILVA, 2009a).

Sobre a habilidade de dar e receber *feedback* positivo, as estagiárias explicaram o que é *feedback*: “uma descrição verbal ou escrita sobre o desempenho de uma pessoa” (BOLSONI-SILVA, 2009b, p. 33). Explicitaram que ele difere do elogio, uma vez que explica o motivo pelo qual a pessoa está elogiando, como no exemplo dado: “o bolo ficou ótimo” (elogio); “ele é do sabor que eu gosto e está bem macio” (*feedback* positivo). E apresentaram instruções sobre como dar o *feedback*, destacando que é preciso: ouvir e prestar atenção ao comportamento da pessoa, falar diretamente com ela, com voz calma, logo após o comportamento e descrever o desempenho sem atribuí-lo como uma característica da pessoa (idem).

A respeito de dar e receber *feedback* negativo, foi explicado que essa habilidade envolve falar sobre algo que desagradou, fazer uma solicitação de mudança no comportamento e analisar as consequências positivas e negativas das mudanças. Foram apresentadas instruções sobre como dar *feedback*, enfatizando que é necessário: descrever o comportamento que desagradou, expressar como se sentiu, especificar o que gostaria que mudasse no comportamento

do outro e dizer as consequências dessa mudança. Além disso, as estagiárias destacaram que, ao expressar o desagrado, este não deve ser voltado para a pessoa que se comportou de maneira inadequada, mas sim para o comportamento que ela emitiu. Também apresentaram o exemplo “você não me comunicou sobre a reunião e isso me deixou triste e me senti excluído, porque eu gostaria de ter participado. Gostaria que você me avisasse na próxima vez, porque assim eu poderei participar” para os participantes, para esclarecer o que estavam discutindo. Contudo, ao final da discussão sobre essa habilidade, ressaltaram que, da mesma forma que se tem o direito de dar *feedback* negativo, também deve-se estar aberto a recebê-lo, de modo que é importante compreender que o outro está tentando se expressar através de conversas adequadas e não brigando ou ofendendo (BOLSONI-SILVA, 2009a; BOLSONI-SILVA, 2009b; BOLSONI-SILVA; MATURANO; SILVEIRA, 2013).

As estagiárias apresentaram a técnica da crítica sanduíche, buscando elucidar uma maneira adequada de se fazer críticas e solicitar mudanças no comportamento do outro. Ademais, explicaram que tal técnica reduz os excessos de defensividade e ajuda a identificar o que o outro faz de bom e pode ser valorizado. Foi explicado que, na técnica, é preciso inicialmente apontar alguma coisa positiva do comportamento do outro, para que, em seguida, possa ser destacado algo negativo, finalizando com uma nova referência positiva (BOLSONI-SILVA, 2009a, p. 49), por exemplo, “seu desempenho está sendo bom, você está cumprindo bem as metas, porém você está deixando o ambiente bagunçado, se organizar melhor será mais produtivo, mas está indo bem”.

Em relação à assertividade, as estagiárias explicaram que ela envolve a afirmação dos próprios direitos e expressão dos sentimentos negativos de maneira direta, honesta e apropriada, de forma que não viole o direito das outras pessoas. Explicitaram as diferenças entre a assertividade, passividade (que é a pessoa deixar de se expressar), agressividade (expressar-se de maneira agressiva e impositiva)

e discutiram sobre as consequências positivas de ser assertivo. A consequência de ser assertivo é que o indivíduo consegue se expressar, diferentemente da passividade e minimiza consequências negativas como discussões e brigas que, muitas vezes, aparecem após expressões agressivas. As palestrantes também trouxeram indicações sobre como tentar ser mais assertivo: escolher o melhor momento para falar, utilizar tom de voz adequado e atentar às opiniões do outro, sabendo falar, ouvir e negociar.

Como finalização da exposição teórica, os trabalhadores foram divididos em três grupos escolhidos aleatoriamente e as estagiárias apresentaram três situações para que os grupos discutissem sobre como agiriam, a partir do que aprenderam e relatassem para os demais. As situações foram: o colaborador conversa com o coordenador sobre não concordar com a avaliação de desempenho; um operador de caixa passou o mesmo produto duas vezes no leitor, por isso, o coordenador solicita que o trabalhador se atente para isso não se repetir; um auxiliar de açougue dá *feedback* positivo sobre o corte de carne do açougueiro. Assim, a resolução das situações-problema correspondia às habilidades discutidas anteriormente, sendo elas: expressar opinião e ouvir crítica, *feedback* negativo com solicitação de mudança de comportamento e ouvir crítica e dar e receber *feedback* positivo, respectivamente. Durante a discussão, as estagiárias acompanharam e tiraram dúvidas dos grupos.

Resultados

A palestra contou com um número reduzido de participantes se comparado ao total de trabalhadores da empresa. Além disso, a palestra foi realizada em apenas um dia e foi disponibilizada apenas uma hora para que as estagiárias desenvolvessem a discussão sobre o tema, podendo considerar que a palestra foi, portanto, uma ação pontual. No entanto, as estagiárias buscaram considerar, para a

estruturação da palestra, fatores que influenciam a organização, que são: problemas na comunicação dentro da empresa. Outro aspecto a ser destacado é de que o evento ocorreu no final de outubro, período próximo à finalização do estágio na empresa, ou seja, as estagiárias não acompanharam se houve tentativas de mudança na comunicação entre os participantes na empresa. Tais fatores dificultam a mensuração dos resultados, pois, não foram abarcados todos os trabalhadores, foi uma ação pontual e não houve possibilidade de acompanhar o período pós-evento.

Contudo, há a possibilidade de discutir os resultados, a partir da atividade realizada no fim da palestra, descrita anteriormente. Nesta atividade, dois dos três grupos conseguiram resolver a situação-problema, expressando-se de maneira adequada e utilizando as habilidades sugeridas. Apenas o grupo responsável pela habilidade de expressar opinião e ouvir críticas não concluiu a atividade. Este fato pode ter ocorrido, pois alguns membros do grupo relataram não saber o que era avaliação de desempenho e não souberam identificar qual habilidade utilizar para solucionar o problema.

Além disso, havia na situação uma relação hierárquica, na qual o trabalhador se posiciona contrariamente à decisão do seu superior, o que pode ter dificultado a resolução, uma vez que, na empresa, as relações de poder acabam sendo expressas de forma autoritária (por exemplo, durante a realização do estágio, um gerente impossibilitou que um grupo participasse do treinamento, os prejudicando; tal grupo tem hierarquicamente uma posição inferior à do gerente). Outra análise que pode ser feita é a de que, como a organização não tem como política de gestão a promoção de um espaço de reflexão, exposição de opiniões e discussões, os participantes podem ter tido dificuldades, pois não apresentam repertório para a realização de debates neste ambiente.

Considerações finais

A realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho contou com uma integração dos estágios de POT e OP, na qual estagiários com diferentes supervisores e dois dos supervisores institucionais se disponibilizaram para ministrar oficinas e/palestras. Tais profissionais cederam tempo de seus estágios para planejar e discutir com os trabalhadores das empresas temáticas ligadas à qualidade de vida e promoção de saúde do trabalhador. Outro ponto a se destacar deste evento é que os palestrantes aceitaram sair do meio acadêmico para debater, promover discussões e reflexões entre um grupo de trabalhadores da organização.

Sobre a realização da palestra, pelas estagiárias, ela permitiu que houvesse um primeiro contato com o tema Habilidades Sociais e com formas adequadas de se expressar, visando reduzir as situações de conflito, melhorando as relações e o bem-estar organizacional. As estagiárias buscaram criar um espaço de discussão, algo que não costuma ocorrer na empresa, tentando dar voz aos funcionários, não apenas aos líderes, já que as decisões no âmbito de gestão ocorrem de forma vertical.

Realizar outros eventos com esta temática se faz importante, pois poderia abranger mais trabalhadores e envolver um trabalho longitudinal, podendo haver mudanças no comportamento, com a possibilidade de generalização para além do espaço de trabalho. É de suma importância a discussão desta temática no ambiente organizacional, pois a melhora na comunicação e na forma de se expressar pode favorecer os relacionamentos interpessoais, podendo trazer consequências positivas para o clima organizacional e, conseqüentemente, para a saúde mental do trabalhador.

Referências

ALMEIDA, I. M.; VILELA, R. A. G.; SILVA, A. J. N.; BELTRNA, S. L. Modelo de análise e prevenção de acidente de trabalho. **Cerest**, Piracicaba, p. 07-52, 2010.

BOLSONI-SILVA, A. T.; CARRARA, K. Habilidades Sociais e Análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. **Psicol. e Ver.**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 330-350, 2010.

BOLSONI-SILVA, A. T. **Relacionamento conjugal**: quais comportamentos são importantes? São Carlos: Suprema, 2009a.

BOLSONI-SILVA, A. T. **Como enfrentar os desafios da universidade**. São Carlos: Suprema 2009b.

BOLSONI-SILVA, A. T. Habilidades Sociais: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. **Interação em Psic.** v. 6, n. 2, p. 233-242, 2002.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR-05. **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**. 72. ed. Manual de Legislação. São Paulo: Atlas, 2013.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das Habilidades Sociais na infância**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

MANSKE, K. V. **Caracterização do conhecimento da Legislação trabalhista brasileira**. Monografia apresentada para obtenção do título de especialista no curso de pós-graduação em engenharia de segurança do trabalho. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UFTPR), Curitiba, 2014. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3841/1/CT_CEEEST_XXIX_2015_18.pdf. Acesso em: 14 nov. 2018.

OGATA, A. J. N. Promoção da saúde no ambiente de trabalho. **Rev. Bras. Medi. Trab.**, v. 16, p. 41-42, 2018. Disponível em: <http://www.rbmt.org.br/details/350/pt-BR/promocao-da-saude-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 30 nov. 2018.

Valorização do papel desempenhado pelas mães no ambiente doméstico e o cuidado para com os filhos: relato de experiência sobre a palestra em comemoração ao dia das mães em prol das usuárias dos CRAS-Bauru



Thaís Helena Paixão
Dinael Corrêa de Campos



Introdução

Vivemos em sociedades que estão cada vez mais tecnológicas, dinâmicas, urgentes e o tempo parece que nos escapa às mãos. Os valores estão sendo cada vez mais questionados e as certezas que tínhamos estão sendo colocadas ao chão. Contudo, podemos afirmar que as necessidades do ser humano de se sentir amado, acolhido, seguro, não mudaram ao longo dos tempos.

Conforme Cia, Willians e Aiello (2005), os pais dos séculos XVII e XVIII exerciam o papel de promover as finanças para o sustento da família, assim como o desenvolvimento moral e a prática religiosa dos filhos, cabendo à mulher as tarefas domésticas e os cuidados para com o marido e os filhos. Já segundo Valverde (2016), as mulheres eram subordinadas aos homens, cabendo a elas a vida do lar e a estes a vida pública e civil.

No entanto, com a Revolução Industrial do século XIX e a origem da classe operária, as indústrias passaram a utilizar a mão-de obra infantil e feminina, além da masculina. Sendo assim, as mulheres que já trabalhavam em seus lares passaram também a trabalhar fora de casa.

Para D’Affonseca e cols. (2014), as mulheres sempre trabalharam, seja realizando trabalhos remunerados ou não, uma vez que assumir responsabilidades ligadas à sua vida familiar, como ter filhos, cuidar dos filhos e demais familiares, limpar, cuidar da alimentação e administrar a casa, é considerado pelos autores como trabalho não remunerado. Os autores ainda afirmam que o trabalho doméstico praticado pelas mulheres em seus lares dificilmente lhes garantirá um salário, sustento próprio, benefícios empregatícios e, contudo, o reconhecimento social merecido.

De acordo com Bruschini e Ricoldi (2009), esse conjunto de atividades atribuída por séculos essencialmente às mulheres passou a ser reconhecido nas últimas décadas como afazeres indispensáveis para o bem-estar dos indivíduos que compõem a família. Dentre os membros da família, pode-se incluir ou não o marido, os avós e agregados, sendo que os filhos são uma parte importante dessas tarefas. Bruschini e Ricoldi (2009) afirmam que a rotina das mães é particularmente organizada em razão deles, principalmente quando são pequenos, já que cabe à mãe cuidar da alimentação, do banho, da vestimenta, deixá-los na creche ou na escola, além de lavar e passar as suas roupas e cozinhar para eles.

Além do mais, inclui também educá-los e orientá-los, acompanhar o desenvolvimento deles na escola através de olhar os cadernos, lições de casa, participar de reuniões escolares, dialogar com os professores e ainda, dar atenção, conversar com eles, passar algum tempo juntos e providenciar afeto, colo e carinho (o que poderia ser interpretado também como uma prestação de atenção psicológica).

Enfim, ser mãe é uma longa jornada diária que requer múltiplas tarefas e esforços para além daqueles que ela realiza no lar e fora deste como profissional. Por esta razão, este trabalho tem como justificativa o fato de todos esses esforços feitos pelas mães não serem muitas vezes valorizados pelos seus filhos e pessoas ao seu redor. É por isso que queremos homenageá-las e reconhecê-las por seu trabalho incomum.

Para tanto, buscamos proporcionar um momento de reflexão sobre essas tarefas – que acabam por se tornarem rotineiras, e trazer à realidade a importância que este trabalho desempenhado pelas mães tem, com a finalidade de enxergar o outro, fazer com que elas se sintam vistas e valorizadas, proporcionando, assim, o bem-estar das participantes (mães usuárias e profissionais).

Através do estágio realizado na Cáritas, houve a participação da estagiária de psicologia organizacional e do trabalho com a

responsabilidade de ressaltar o trabalho extrafamiliar e no contexto do lar das mães usuárias dos CRAS e das mães funcionárias da instituição, na forma de homenagem.

A Cáritas



A Cáritas é uma Instituição da Igreja Católica chamada Cáritas Diocesana de Bauru, localizada na cidade de Bauru. Esta instituição possui atuação nacional e internacional, atuando em mais de duzentos países e em todos os estados brasileiros. A Cáritas Diocesana de Bauru atende a população da cidade do município que procura os seus serviços de maneira espontânea ou através do CRAS – Centro de referência da Assistência Social, acima de dezesseis anos e de ambos os sexos. Os serviços são disponibilizados à população que vive em vulnerabilidade social decorrente da pobreza, privação (ausência de renda, precário ou nulo acesso aos serviços públicos, entre outros) e/ou fragilização de vínculos afetivos-relacionais e de pertencimento social. Todos os serviços prestados são gratuitos.

Para atender as demandas, a Cáritas conta com três programas, sendo eles: PAS (Programa de Apoio Social), PADC (Programa de Acesso a Documento Civil) e PROAT (Programa de Orientação e acesso ao trabalho).

O PROAT é o programa no qual o psicólogo da Instituição atua e, conseqüentemente, o estagiário de Psicologia também. Este programa atende a população bauruense para inserção e reinserção no mercado de trabalho, de acordo com suas necessidades, para garantir sua cidadania. A orientação aos usuários é feita através de oficinas nos CRAS de Bauru trabalhando questões como o mercado de trabalho, processos seletivos, comunicação, autoconhecimento, trabalho em equipe e comportamento.

Este programa também é destinado às empresas que necessitam contratar colaboradores/empregados com competências adequadas às vagas existentes em seu quadro funcional com o objetivo de articular-se com empresas, sendo intermediador entre empresa/ usuário com a finalidade de pré-selecionar candidatos para a sua possível contratação pela empresa. Compete ao psicólogo, nesta função, a escuta, pesquisa, recrutamento, seleções, treinamentos, palestras, cursos, encaminhamentos em sua área de especificidade, captação de vagas, promoção da saúde e qualidade de vida, realizar ações com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional do público-alvo.

Objetivos

Objetivo geral

Valorizar o papel desempenhado pelas mães no ambiente doméstico e o cuidado para com os filhos, assim como o trabalho assistencial que as funcionárias da Cáritas realizam junto à população bauruense.

Objetivos específicos

- Possibilitar uma reflexão sobre o papel desempenhado pelas mães nos cuidados aos filhos;
- Enaltecer este papel muitas vezes esquecido;
- Valorizar o trabalho que as profissionais da organização realizam em prol de seus semelhantes;
- Proporcionar bem-estar a todas as participantes.

Desenvolvimento

Participantes

As participantes foram mães usuárias do PROAT – Programa de Orientação para o Acesso ao Trabalho, que estão buscando se inserir no mercado de trabalho e mães funcionárias da Cáritas Arquidiocesana de Bauru que atendem a esta população.

Local

O projeto foi desenvolvido na Igreja Santa Therezinha localizada na cidade de Bauru.

Metodologia

Foi realizado um encontro com duração de três horas, com início às 9 horas e término às 12 horas, no dia 18 de maio de 2018. Como material de apoio, tivemos um vídeo do comercial do dia das mães da Ypê do ano de 2015 (deixando claro que esta marca não será divulgada, pois o vídeo se encerra antes da divulgação deste produto). Para a sua exibição, utilizaremos um computador e um projetor.

Após a apresentação deste vídeo, proporcionamos uma exposição dialogada sobre o conteúdo do comercial, o qual mostra os cuidados das mães com os seus filhos e como elas continuam cuidando destes após o crescimento, valorizando este papel e fazendo uma comparação com o trabalho das funcionárias da Cáritas ao atender os usuários, com frases como:

- “No coração de mãe sempre cabe mais um”, no coração da Cáritas também, quando incluímos uma pessoa em um processo seletivo já em andamento;
- As mães lutam e nunca desistem dos seus filhos, assim como nós que lutamos por um candidato quando vemos que ele está disposto a trabalhar e preenche os requisitos para a vaga;
- As mães também buscam alimentar seus filhos, desenvolver as suas habilidades e competências. Vocês, funcionárias, também fazem isso à população atendida através do Programa de Apoio Social.

As reflexões demonstradas acima fizeram com que as funcionárias também se sentissem valorizadas no papel que desempenham dentro da organização ao ajudar as pessoas, auxiliando-as em vários aspectos: social, econômico e, conseqüentemente, emocional.

Resultados

Através da homenagem às mães “usuárias”, elas puderam se sentir prestigiadas, acolhidas, valorizadas e perceber que não estão sozinhas. Puderam também refletir sobre o reconhecimento do papel que elas desempenham para com os seus filhos, através do enaltecimento e importância deste. Por sua vez, foram reconhecidas pela instituição que buscou destacar o trabalho que elas desempenham para os “usuários”, como uma forma de condecoração e agradecimento.

Considerações finais

Ministrar uma palestra não é algo fácil, ainda mais no início de um estágio quando não se possui experiência e nem as habilidades exigidas para esta ação. Quando se trata de homenagear alguém, a tarefa se torna ainda mais difícil, pois, por mais que haja todo o cuidado no preparo, na escolha do vídeo e no conteúdo do discurso, há aspectos que não estão sob o controle do palestrante e nem podem ser previstos por este, por exemplo, ser tomada por uma emoção ímpar de vê-las emocionadas.

Este algo que foge do controle, até no mais treinado palestrante, é subjetivo, ou seja, as emoções que serão provocadas naqueles que o assistem. É óbvio que cada um tem a sua história de vida, sua cultura, vivências boas e vivências ruins, mas nunca sabemos quando estamos tocando profundamente uma alma ferida pelas tristezas da vida e o quanto este sujeito está se identificando com o tema.

O tema central da homenagem era ressaltar os comportamentos e os desdobramentos dos cuidados de uma mãe para com os filhos, mesmo depois de estes estarem crescidos, combinando o seu papel de mãe, esposa, trabalhadora, estudante; e que, muitas vezes, estes não são reconhecidos pelos esforços e que estávamos ali para dizer o quanto elas, as mães, eram importantes.

Durante a homenagem, houve uma mãe que se sentiu extremamente emocionada com o tema e teve uma crise de choro. Ela se sentiu tocada e relatou que, há anos, está brigada com o filho, que não a visitava e não permitia que ela conhecesse e convivesse com os netos.

A supervisora de campo apontou que o acontecido não era o esperado, criticando que talvez a homenagem não devesse provocar

tanta sensibilização. A estagiária, contudo, percebendo a situação, foi até a senhora para lhe oferecer acolhimento e esclarecimentos, se houvesse alguma pergunta.

Esta experiência foi algo inesperado para a estudante, mas esta conseguiu contornar a situação, desempenhando os ensinamentos aprendidos durante o curso e mantendo a sua opinião e postura diante do ocorrido: afinal, provocar sensibilizações faz parte do papel do psicólogo organizacional, que se esforça na tarefa de gestão de pessoas.

Referências

BRUSCHINI, M.; RICOLDI, A. Família e trabalho: difícil conciliação para mães trabalhadoras de baixa renda. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 136, jan.-abr. 2009.

CIA, F.; WILLIAMS, L. C.; AIELLO, A. L. Influências paternas no desenvolvimento infantil: revisão da literatura. **Psicol. esc. educ.**, Campinas, v. 9, n. 2, dez. 2005.

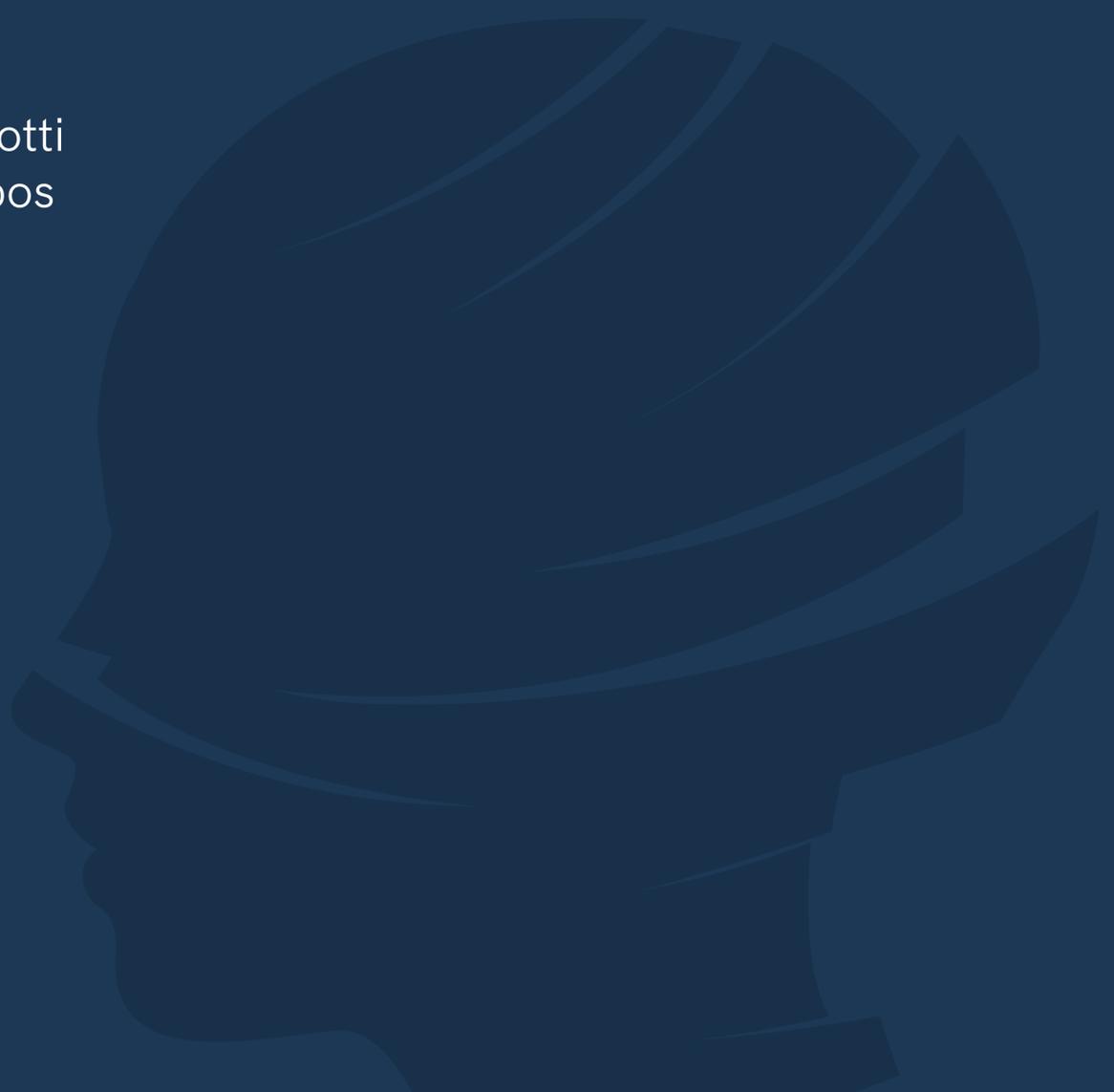
D’AFFONSECA, S. M.; CIA, F.; BARHAM, E. J. Trabalhadora feliz, mãe feliz? Condições de trabalho que influenciam na vida familiar. **Psicol. Argum.**, Curitiba, v. 32, n. 76, p. 129-138, 2014.

VALVERDE, J. A. V. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: discriminação, assédio, diferença salarial entre os gêneros e avanços na busca pela igualdade.** 2016. Monografia (Bacharel em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

Valorizando pessoas e transformando perspectivas: a importância da valorização profissional na promoção de saúde no trabalho



Gabriela Berenguel Belotti
Dinael Corrêa de Campos



Introdução

O objetivo deste capítulo é relatar uma experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho que se desenrolou em uma escola pública municipal na cidade de Bauru/SP no ano de 2018, dando ênfase a uma prática realizada junto à equipe de apoio da instituição – profissionais da limpeza, merendeiras, secretárias, cuidadoras e inspetora de alunos. Tal prática consistiu na realização de encontros para o desenvolvimento de atividades que visavam valorizar os profissionais e desenvolver pessoas no ambiente de trabalho, focando essencialmente na valorização do profissional.

Obtendo-se os resultados da Caracterização Organizacional (“diagnóstico”), percebeu-se que os profissionais da equipe de apoio da escola eram, em determinada medida, “invisibilizados” (não vistos) na dinâmica da instituição, sofrendo com uma comunicação não efetiva por parte da gestão, tendo pouca participação nos processos de decisão e sendo colocados em segundo plano na dinâmica das relações interpessoais naquele espaço.

Para se pensar sobre essa questão e desenvolver um plano de trabalho com o grupo, recorreu-se a Bispo e Bulhões (2017, p. 5), que elucidam que

[...] a divisão social do trabalho entre atividades manuais e intelectuais atingiu seu ápice no modo de produção capitalista e, como consequência da lógica excludente que impera nesta ordem social, houve uma contínua desvalorização dos trabalhadores manuais como mais uma expressão dos antagonismos de classe vigentes. Este processo redundou na chamada invisibilidade social na qual se inserem os trabalhadores que atuam em profissões vistas como desprovidas de reconhecimento social, qualificação e, portanto, status econômico.

Segundo as autoras, essa lógica se reproduz no ambiente escolar, de modo que o setor educacional tem historicamente centralizado sua atenção na formação e capacitação dos docentes – os quais exercem uma atividade intelectual e qualificada – e, portanto, secundarizado o desenvolvimento de ações no sentido de investir na formação inicial e continuada dos demais profissionais que atuam na escola, o que evidencia a ausência de políticas de desenvolvimento de pessoas por parte da organização com relação a esses profissionais.

Com relação à valorização profissional, Wolfensberger (1994 apud MINAYO, 2013, p. 8) explicita que:

[...] ela é inerente ao papel social desenvolvido pelo sujeito por meio de modelos de comportamento, responsabilidades, expectativas e privilégios, estando associada à avaliação, por meio de um julgamento formado através de complexos filtros perceptivos: características prévias sobre as pessoas ou grupos que desempenham determinado papel, valores, expectativas, normas e convenções.

Além do exposto, há casos em que o papel está profundamente arraigado à identidade do profissional, chegando a definir o que ele é, como age e o que pensa. É nesse sentido que determinados papéis sociais proporcionam oportunidades às pessoas, o que por sua vez favorece o enfrentamento de dificuldades e problemas de maneira mais positiva. Por fim, existe ainda a relação entre identificação e apreciação social do papel exercido: quanto mais os profissionais são percebidos positivamente pela sociedade e por sua instituição mais tendem a valorizar os papéis desempenhados, num movimento cumulativo entre reconhecimento e resiliência.

A autora também aponta que os estudos sobre o conceito de valorização profissional, ao tratarem de salário, defendem que o mesmo não pode ser tratado como objetivo, mas como consequência da gestão de pessoas, uma vez que “ganhar mais não expressa, necessariamente, ser mais valorizado”. Como aponta Gabriele (2001

apud MINAYO, 2013), a satisfação e o prazer no trabalho “estão ligados a temas tangíveis como remuneração e aspectos subjetivos – respeito e confiança, ambiente institucional favorável, orgulho de fazer algo importante para si e para a sociedade e prazer de enfrentar e vencer desafios”.

A prática aqui relatada buscou levar em consideração esses pressupostos para a implementação de medidas de valorização profissional e promoção de saúde no trabalho, tal qual nos afirma Ferreira (2012, p. 9), que o ritmo frenético

[...] tem produzido um processo de intensificação que vem impactando negativamente no bem-estar dos trabalhadores e, em consequência, colocando em risco a missão das organizações. Assim, a necessidade de se compreender as relações entre indivíduo, trabalho e organização requer construir cenários explicativos não apenas acerca dos efeitos sobre a produção (ex. erros, retrabalho), mas também em torno do processo de adoecimento dos trabalhadores (ex. crescimento de casos de *burnout*, Dort) e da ocorrência de acidentes de trabalho.

Relato dos encontros



Para atingirmos os objetivos propostos pelo estágio – valorização do trabalhador, resgate do sujeito –, foram programados encontros com a equipe de apoio, formada pelas merendeiras e demais funcionários subordinados à direção, para que, em se utilizando do espaço da palavra, Chanlat (1996) pudesse se expressar.

Foram realizadas três reuniões das quais participaram somente os trabalhadores da equipe de apoio da instituição e a estagiária que atuou como facilitadora no desenvolvimento das atividades. Os principais objetivos foram criar um espaço de acolhimento das demandas específicas desse grupo, oferecer uma escuta

diferenciada, trabalhar a autoimagem, valorizar os trabalhadores e pensar em conjunto sobre estratégias que pudessem melhorar a comunicação com a gestão e o relacionamento interpessoal com o restante da equipe. Em todos os encontros, além da realização de técnica grupal, foram realizados momentos de discussão sobre aspectos de dificuldades no trabalho, possíveis mudanças nas relações interpessoais, entre outras coisas, conforme a demanda do grupo.

1º encontro

O primeiro encontro se iniciou com a realização da técnica grupal denominada “*Foto dentro da caixa*”. Foi colocado um pequeno espelho dentro de uma caixa com tampa e dito para os participantes que dentro dela havia a foto de um profissional muito importante para a organização, o qual eles deveriam descrever e justificar a importância do seu trabalho para o andamento das atividades da empresa, sem revelar sua identidade. Ao longo da atividade, os trabalhadores se surpreenderam e se emocionaram ao se darem conta de que se tratava deles próprios. O objetivo foi fazer com que cada um percebesse a relevância de seu trabalho se vendo, partindo da proposta de Han (2017, p. 51) em que “aprender a ver significa habituar o olho ao descanso, à paciência, ao deixar-se aproximar-se de si, isto é, capacitar o olho a uma atenção profunda e contemplativa, a um olhar demorado e lento”.

Ao final da técnica, um diálogo se estabeleceu sobre como eles se sentiram ao se darem conta de que teriam que falar sobre si mesmos. Muitos disseram que nunca haviam pensado sobre seu trabalho dessa forma, ou até mesmo sobre as características pessoais que possuíam e que incidia na qualidade de seu trabalho. Isso deixou evidente como o trabalho e a identidade pessoal são esferas intrínsecas que se retroalimentam.

Os trabalhadores também disseram que esperavam encontrar a foto das diretoras ou das coordenadoras dentro da caixa, não esperando de maneira alguma ver o seu próprio trabalho colocado como importante. Aqui se apresenta mais uma oportunidade da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho: esse resgate do sujeito, como argumentado por Buckingham e Clifton (2008, p. 12s) se refere ao “situar e tratar cada pessoa de modo que seus talentos sejam transformados em genuínos pontos fortes”.

A partir disso, eles foram incitados a pensar nos motivos pelos quais suas funções eram subestimadas dentro daquele espaço e foi destacado que o papel da equipe de apoio é fundamental, no sentido de garantir as necessidades essenciais para a concretização da atividade fim da organização, que é cuidar e educar as crianças. Além disso, também foi apontado que todo trabalhador no espaço escolar, mesmo que não docente, desempenha papel de educador, uma vez que também está em contato com os alunos todos os dias, várias vezes ao dia, ensinando condutas, posturas e se apresentando para os alunos como um sujeito que realiza determinadas atividades sociais, aspectos esses também abordados por Bispo e Bulhões (2017).

2º encontro

O segundo momento teve como objetivo, após trabalhar a autoimagem, trabalhar a interdependência entre os trabalhadores e suas funções para o funcionamento da escola (espaço organizacional) e, desse modo, suscitar o reconhecimento da importância do trabalho do outro, além de apresentar modelos de *feedback* positivo.

Como técnica grupal, foi proposto um amigo secreto adaptado, onde foram sorteados os nomes dos participantes e sugerido que os mesmos trocassem chocolates (levados pela facilitadora) e mensagens de valorização do trabalho de seus colegas, sinalizando porque este seria importante para a organização. Os trabalhadores

podiam oferecer elogios ou agradecer ao colega de trabalho sorteado, pensando sua função de um modo geral ou em algum acontecimento específico que havia sido relevante na perspectiva do participante que oferecia o chocolate e a mensagem. Novamente, a atividade captou o envolvimento de todos e alguns se emocionaram.

É interessante ressaltar que o grupo teve a iniciativa de chamar uma das coordenadoras (que não estava participando do encontro) para dar um *feedback* positivo sobre sua atuação e sua postura no trato com a equipe. O fato de os profissionais julgarem relevante valorizar o trabalho da coordenadora, sendo ela alguém de fora daquele espaço, evidenciou que eles compreenderam não só a importância de reconhecer o trabalho do outro, mas também o impacto provocado com a expressão de sua concepção na visão que o mesmo poderia ter de si e do seu próprio trabalho, melhorando em última instância os vínculos indivíduo-trabalho-organização. De fato, como afirma Seligman (2002, p. 26), “nós não queremos apenas sentimentos positivos; queremos *ter direito* a eles”.

Em um segundo momento, foi discutida a ausência de reconhecimento por parte da gestão com relação ao desempenho da equipe de apoio da escola, expresso no próprio distanciamento do grupo com relação às tomadas de decisão que incidiam diretamente em seu trabalho. Os profissionais relataram que só eram notados diante da demanda de execução de algum serviço e que só recebiam *feedbacks* negativos. A estagiária abriu espaço para a fala e acolhimento do grupo, tendo dificuldades em pensar conjuntamente estratégias de resolução, uma vez que o grupo já havia assumido a impossibilidade de mudança.

Aqui queremos evidenciar outra oportunidade de trabalho da POT na gestão de pessoas: debater amplamente a ideia/postura de que as relações de trabalho são impossíveis de mudanças.

3º encontro

O terceiro encontro teve como objetivo finalizar as atividades do grupo e proporcionar um momento de despedida da estagiária, que encerrava naquele momento suas atividades na instituição. O grupo pediu por um momento descontraído, surpreendendo a estagiária com um lanche. A estagiária julgou importante legitimar o desejo do grupo, uma vez que um dos objetivos dos encontros foi fortalecer os trabalhadores para que eles colocassem seus desejos e concepções na dinâmica da organização e que os mesmos fossem pelo menos ouvidos.

Antes do encerramento das atividades, foi proposto que o grupo escutasse a música “Trem das Cores” de Caetano Veloso para refletir sobre a necessidade de se pensar constantemente sobre como é possível trazer inovações para sua atuação e para o espaço de trabalho, tentando levantar novas perspectivas diante das dificuldades enfrentadas.

A sugestão da música foi para que o grupo pudesse praticar o olhar ao diverso, ou seja, que nada é estanque, imutável. Por certo, o medo da insignificância pode nos imobilizar e ao grupo, com a ideia de que o trabalho deles é relegado, ou mesmo não valorizado, segundo o que Strenger (2012) classifica como o “medo da insignificância”. O sistema de *“infatainment”*, dirá Strenger (2012), faz-nos esquecer que o verdadeiro drama da vida humana é o processo pelo qual nos tornamos indivíduos com caráter, com voz e com uma visão de mundo”.

Resultados

Esperava-se que as atividades promovessem impactos positivos na autoimagem dos profissionais, de modo que eles deixassem de conceber o seu próprio trabalho como secundário no funcionamento da organização, atribuindo mais sentido às suas funções e se fortalecendo para abrir espaço de atuação em igualdade com relação ao restante da equipe profissional.

É importante lembrar que a escola, enquanto uma organização de trabalho, muitas vezes não possui um profissional capacitado para trabalhar com gestão de pessoas, de modo que, muitas vezes, a preocupação com uma comunicação assertiva, o oferecimento de *feedback* (positivo), medidas de valorização profissional, entre outras medidas de promoção de saúde, acabam escapando do planejamento da gestão organizacional.

Pode-se dizer que a realização da prática aqui descrita obteve pequenos, mas importantes e significativos ganhos. Apesar de ainda haver muito a ser feito, um trabalho no sentido da valorização profissional foi iniciado.

Os trabalhadores sinalizaram que foi bastante relevante terem construído este espaço, sentindo que finalmente haviam sido notados dentro do espaço organizacional e que uma medida havia sido planejada tendo-os como prioridade.

Por fim, ressalta-se que, durante o estágio, foi proposto o desenvolvimento de um trabalho com a gestão, tendo como um dos objetivos capacitar e treinar a diretora e a vice-diretora para atuarem em gestão de pessoas, porém não houve interesse e espaço para o desenvolvimento do projeto, de modo que fica em aberto a resolução dessa demanda em trabalhos futuros.

Queremos crer, como afirma Campos (2017), que a experiência no estágio em POT fomenta nos futuros profissionais a necessidade da quebra dos paradigmas institucionais, privilegiando o questionamento das possibilidades.

Referências

BISPO, J.; BULHÕES, L. **Funcionárias(os) da educação infantil também são educadoras**. Mimeo. 2017.

BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O. **Descubra seus pontos fortes**. Tradução Mário Molina. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHANLAT, J.-F. (coord.). **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Tradução Arakcy Martins Rodrigues e outros. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FERREIRA, M. C. *et al.* (coord). **Diagnóstico em ergonomia no centro-oeste brasileiro**: bem-estar no trabalho, eficiência e eficácia em questão. v. 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012.

GABRIELE, A. L. B. É o momento de valorização profissional. **ABEP**, v. 24, n. 88, p. 1-2, 2001.

HAN, B.-C. **Sociedade do cansaço**. Tradução Enio P. Giachini. 2. ed. ampl. Petrópolis: Vozes, 2017.

MINAYO, M. C. S. Valorização profissional sob a perspectiva dos policiais do Estado do Rio de Janeiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, p. 611-620, 2013.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica** - usando a nova Psicologia Positiva para a realização permanente. Tradução Neuza Capelo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

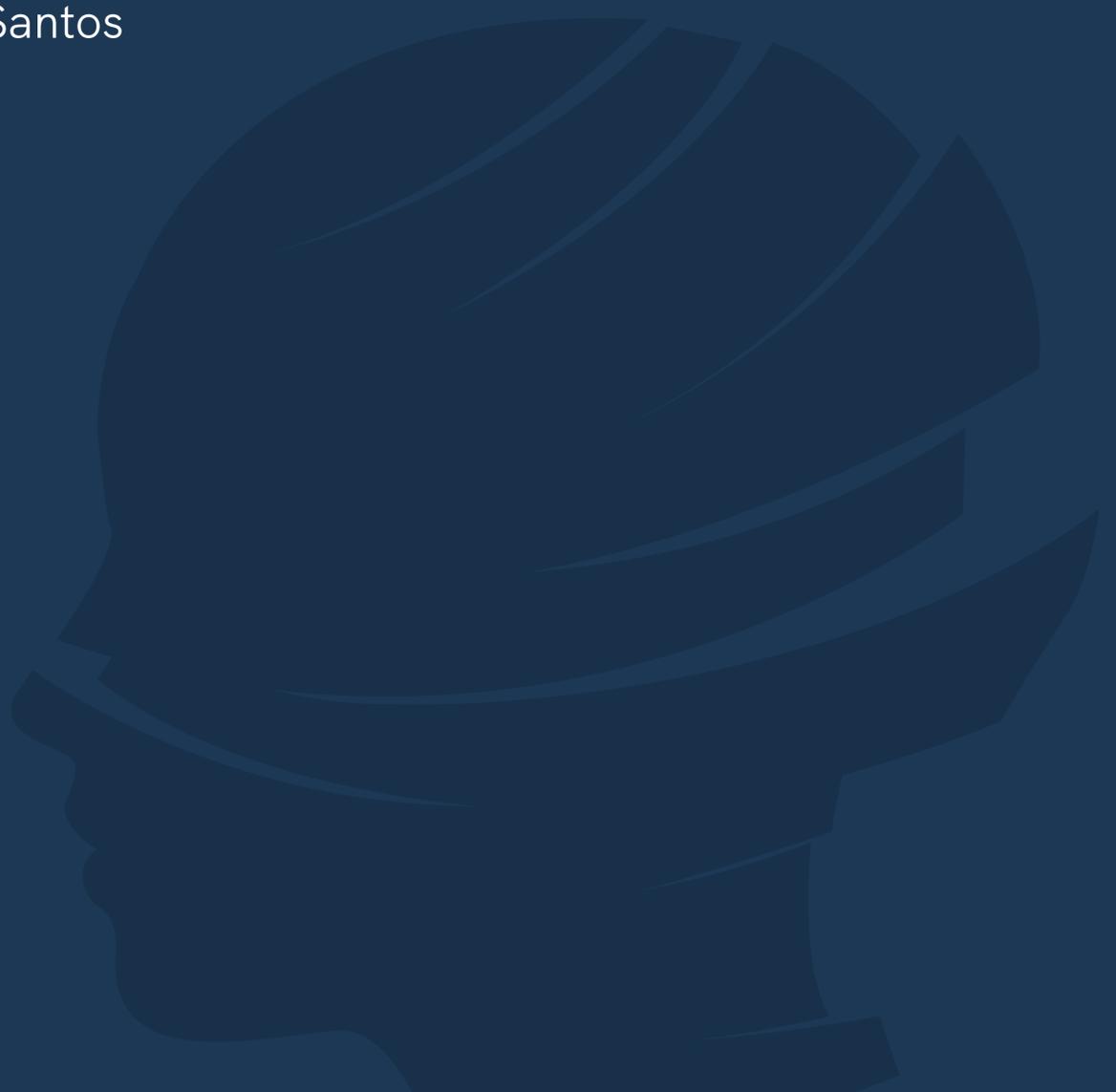
STRENGER, C. **O medo da insignificância** - como dar sentido às nossas vidas no século XXI. Tradução Maria Teresa Castanheira. Lisboa: Lua de Papel, 2012.

WOLFENBERGER, W.; THOMAS, S. An analysis of the cient role from a social role valorization perspective. **The International Social Role Valorization Journal**, v. 1, n. 1, p. 3-8, 1994.

Grupo de prevenção à saúde universitária para estudantes do primeiro ano de psicologia de uma instituição de ensino superior pública



Bruno Henrique Braz dos Santos
Hugo Ferrari Cardoso



Introdução

A mudança para o Ensino Superior, apesar de envolver uma série de novas aprendizagens sob os contextos profissionais e pessoal para o jovem adulto, implica uma série de mudanças no círculo social para grande parte dos estudantes, principalmente pela distância entre a família e amigos e a instituição de ensino (OSSE; COSTA, 2011). Estudantes nesse novo ambiente enfrentam diversos desafios em suas vidas acadêmicas e pessoais, fatores esses que podem dificultar o processo de adaptação à universidade. Em conjunto à instalação em uma nova cidade, o que pode envolver achar uma nova casa para alugar, lidar com outras pessoas morando na mesma casa, se preocupar em pagar as contas ou até procurar um novo emprego; há também os desafios que são associados à vivência cotidiana, como criar novos vínculos, estudar, proporcionar e receber apoio emocional a familiares e amigos e ter uma série de novas responsabilidades, como limpar a casa, lavar as roupas, fazer comida, etc.

Estudos apontam que, em conjunto com tais desafios nesse período, o índice de problemas na saúde mental é bastante elevado (BOLSONI-SILVA, 2011; MONTEIRO, TAVARES; PEREIRA, 2008; RIBEIRO; BOLSONI-SILVA, 2011), especialmente de depressão e ansiedade em comparação à população em geral. Além disso, diversos sintomas são mais frequentemente manifestados nessa faixa etária.

É diante dessas questões que programas preventivos à saúde mental de estudantes universitários devem ser implementados. De acordo com O'Connell, Boat e Warner (2009), a prevenção em saúde mental tem por foco o desenvolvimento saudável do indivíduo por meio de ações antecipadas, buscando reduzir complicações que impeçam tal desenvolvimento. Uma vez que tais riscos possam ser detectados em diversos contextos diferentes à vida humana,

como instituições de ensino, família, comunidade e organizações, os programas de prevenção devem também estar nesses locais (ABREU; MIRANDO; MURTA, 2016). É diante deste cenário que este projeto está inserido. Esta intervenção tem como base um programa preventivo à saúde mental em conjunto com orientações em prol da inserção ao conceito de projeto de vida em universitários do curso de psicologia em nível de graduação de uma universidade pública localizada no interior do estado de São Paulo.

Objetivo

O presente capítulo irá relatar a experiência de uma intervenção cujo objetivo foi auxiliar no processo de adaptação a estudantes do primeiro ano do curso de psicologia. Diante dessa adaptação, buscou-se dialogar sobre temáticas que englobem essa classe de comportamentos, como estabelecer um círculo de amizades, mediar momentos entre estudo e lazer, possibilidades para passeios, não focar apenas na vivência universitária, entre outros. Além da adaptação, buscaram-se outros dois objetivos: minimizar alguns dos riscos à saúde mental e transtornos mentais e, por fim, como anteriormente citado, inserir o conceito de projeto de vida aos orientandos.

Metodologia

Participantes

O grupo iniciou com 11 discentes primeiranistas do curso de psicologia, sendo quatro do período integral e sete do noturno. Um destes discentes do período integral nunca compareceu aos

encontros e um do período noturno, que não havia manifestado interesse, começou a participar no 4º encontro. Além disso, outro estudante do integral teve de sair do curso por motivos pessoais, finalizando o último encontro com dez participantes ao todo.

Procedimentos

O grupo de apoio teve início em abril de 2018 com duração de nove encontros com uma hora e cinquenta minutos de duração, sendo sete apenas com o grupo citado no presente relato e outros dois com outros dois grupos que apresentavam os mesmos objetivos e propostas. Os instrumentos utilizados foram escolhidos de acordo com o objetivo de cada encontro (tais instrumentos, bem como o planejamento dos encontros, encontram-se listados a seguir).

Tabela 1. Proposta de OP para o grupo atendido

Nº Tema	Objetivos	Atividades Desenvolvidas
1 Apresentação	Apresentação dos membros; Integração entre orientandos e orientadores; Coleta de demandas/informações.	Dinâmica apresentando seu vizinho (compartilhamento de informações pessoais); Dinâmica das perguntas (informações gerais para os participantes poderem reconhecer algumas de suas características em outros membros do grupo).
2 Mudança de contextos	Apresentar aspectos da vida universitária; Formas para desenvolver uma relação saudável com a vida universitária e a pessoal.	Discussão e apresentação de <i>slides</i> dos temas: universidades estaduais; a forma como a universidade arrecada dinheiro; governadores e suas gestões; as porcentagens de arrecadação das universidades estaduais (ICMS); os diferentes <i>campi</i> ; reitoria; situação atual da universidade; restaurante universitário; moradia estudantil; turismo.

(continua)

3 Grupos de apoio	Apresentar importância de permanecer com um grupo de apoio no contexto universitário; Discorrer sobre a competição.	Dinâmica dos balões (trabalho em equipe); Dinâmica dos problemas compartilhados (pôr em prática o que é um grupo de apoio);
4 Drogas	Discutir de uma maneira receptiva e aberta o uso de drogas na universidade.	Dinâmica de apresentação de drogas (informação sobre os produtos ilícitos); Apresentação geral das drogas mais comumente usadas no meio universitário e discussão sobre a redução de danos.
5 Autoestima, autoconfiança e responsabilidade	Discutir sobre autoestima, autoconfiança e responsabilidade (GUILHARDI, 2002).	Discussão sobre o que são cada um dos três; Dinâmica em grupo (detectar qual é a emoção implicada por meio de exemplos).
6 O que fazer fora do contexto universitário?	Exposição de coletivos e projetos de extensão ou sociais.	Apresentação de 20 minutos por parte de representantes dos grupos: Ao Vivo e em Cores; Coletivo Feminista Aya; Enactus; Projeto Sorrir; Projeto Alegria; Fruto Urbano; Centro Voluntariado Universitário (CVU); Grupo de Oração Universitário (GOU).

(continua)

7 Transtornos mentais	Expor aos participantes discussões e exposições envolvendo a temática Transtornos Mentais.	Dinâmica dos privilégios adaptada (apresentação do tema): Você já se sentiu muito sozinho alguma vez? Algum amigo ou parente seu já teve transtorno psicológico? Você já pensou em suicídio? Você já teve tantos problemas para lidar que não conseguia pensar em resolver eles? Você já se viu em uma situação tão desesperadora ao ponto de pensar que não teria fim? Você se lembra de alguma situação em que um ombro amigo fez toda a diferença para acalmar a sua tristeza? Você já se sentiu a pessoa mais fracassada do mundo? Você já se sentiu a última bolacha do pacote? Tenho dificuldade para me abrir; Peço desculpas para tudo; Acho constantemente que estou atrapalhando; Tenho vergonha de expor meus sentimentos; Gostaria de conversar sobre uma de minhas respostas; Acolhimento dos participantes; Discussão sobre os sentimentos Ansiedade, Tristeza e Insegurança.
8 Projeto de vida	Trabalhar com os participantes a temática de projetos de vida para além de profissões e curso.	Técnica “Viagem ao passado, presente e futuro” (LUCCHIARI, 1993) adaptada. Discussão do vídeo: “Before You Feel Pressure - WATCH THIS by Jay Shetty”.
9 Encerramento/ acolhimento	Encerramento dos encontros; Receber <i>feedbacks</i> dos participantes; Confraternização.	Discussão sobre como acharam todo o processo, bem como responder as dúvidas de como será para ministrar os grupos de outros calouros.

Resultados e discussões

Primeiro encontro

O objetivo geral do primeiro encontro é: integração entre os membros, incluindo participantes e orientadores; explicar as propostas de cada encontro; regras do CPA. Desta forma, para o encontro foram feitas duas atividades: apresentar seu vizinho e responder às perguntas indagadas ao grupo. Ambas atividades foram feitas com a intenção de integração entre os membros, portanto, os orientadores também participaram destas. Foi essencial para os encontros a formação de uma unidade entre seus membros, uma vez que um dos objetivos centrais da presente proposta é o de formar participantes integrados ao curso e apresentar-lhes a importância de se ter um grupo de apoio.

O último momento do encontro foi separado para tirar dúvidas e conversar sobre as expectativas para os encontros futuros e sobre os temas que ainda seriam vistos.

Segundo encontro

O objetivo central fora o de apresentar aspectos da vida universitária, sendo estes a situação financeira e política pela qual a universidade passa, militância estudantil, vivências ocasionadas pela greve e formas para desenvolver uma relação saudável com a vida universitária e a pessoal. Diante disso, foram apresentados *slides* contendo informações gerais que teriam relação à vivência universitária juntamente com discussões e o atendimento às dúvidas.

Sobre a greve, o grupo se mostrou bem aberto e com poucas críticas ao modelo de manifestação. Muitos dos participantes estavam interessados e falavam sobre como a classe discente estava

desmoralizada, seja no Movimento Estudantil ou até mesmo em outras instâncias, como o Diretório Central dos Estudantes (DCE).

Terceiro encontro

O objetivo desse encontro foi o apresentar de forma prática e aberta a importância de permanecer com um grupo de apoio no contexto universitário e sobre competição: as questões envolvendo o Coeficiente de Rendimento (CR) e seus parcos benefícios para uma boa formação. Para isso, cada um dos participantes deveria escrever em um pedaço de papel um problema que a pessoa está apresentando atualmente. Cada um deveria dobrar esse papel, colocá-lo em um balão e encher. Cada um desses balões era jogado ao ar e todos deveriam se ajudar para mantê-los erguidos. Caso falhem e um balão chegue ao solo, este deveria permanecer no chão. Ao final da atividade, haveria uma discussão sobre rede de apoio: a dificuldade em cuidar de seus problemas e os problemas de outras pessoas de forma pouco esquematizada e sem foco, mas, quando havia apenas um ou dois balões em um grupo, como seria fácil permanecer interagindo como um grupo. A seguir, cada um pegaria um balão para estourá-lo e expor o problema para o grupo que, por sua vez, aconselharia a pessoa (que estaria anônima).

Esse foi um dos encontros mais memoráveis entre os participantes (dados obtidos através de avaliações). A partir desse momento, pôde-se observar a formação da unidade anteriormente citada. Foi um encontro particularmente carregado de valor emocional para muitos dos participantes que foram acolhidos ou que acolheram.

Um dos principais obstáculos da vivência na universidade é o que se dá em um ambiente em transição. Há uma separação pronunciada entre a vida escolar (adolescência e infância) e a vida no mercado de trabalho (adulta), porém o intermédio disso, como curso superior ou a nível técnico, se apresenta como períodos passageiros. Isso faz com que muitos discentes foquem apenas em sua transição

para o mundo do mercado de trabalho, como tirar boas notas, e se esqueçam de aproveitar essa etapa, como conhecer novas pessoas e lazer. Uma parte considerável do grupo se enquadrou nessa relação e representa um grave risco ao adoecimento mental, sendo indispensável a discussão sobre o quão importante é o diálogo a respeito de nossa vida e problemas.

Quarto encontro

Foi destinado para discutir de uma maneira receptiva e aberta o uso de drogas na universidade, cabendo a esse tema os efeitos das drogas mais comuns (cocaína, maconha, lança-perfume, LSD e ecstasy) no ambiente dos orientandos, redução de danos, “bad-trip” e surto psicótico. No início do encontro, foram divididos em duplas de forma aleatória: cada um dos orientandos deveria pegar um pedaço de papel podendo conter a foto ou o nome e composição de uma das 5 drogas listadas. Através disso eles deveriam responder perguntas como “o que é droga”, “por que existem drogas ilícitas” e “o que é redução de danos”. Através da resposta dos orientandos e as posteriores discussões que se seguiriam, seriam mostrados *slides* informativos explicando algumas das questões sobre características das drogas e algumas das razões porque álcool se mantém como droga lícita.

Também houve o discurso para que não usassem as substâncias listadas, porém era preciso ir além da desestimulação, uma vez que a função é a de educar, não reprimir. Aparentemente não havia participantes que usassem drogas frequentemente. Desta forma, o encontro fora abordado por outra perspectiva, a de ter um conhecido nessa condição. Houve alguns participantes que contaram ao grupo como lidar com a situação. Além disso, foram dados alguns exemplos do que fazer quando alguém está em uma *bad-trip* e precisa ser acolhido.

Em especial, esse não fora um encontro que apresentou impacto aos participantes na atualidade. Como já citado, esse não é um tema que propõe muito além de informações sobre o que poderá acontecer e é nesse ponto que pode se apresentar o objetivo. Segundo estudo de Zeferino (2015), verificou-se que 227 (90,8%) dos estudantes responderam que possuíam amigos usuários de drogas (lícitas e ilícitas) e somente 23 (9,2%) não tinham amigos que as utilizavam. Vendo isso, pode-se inferir que há chance de estarem em situações envolvendo drogas e, por conta disso, é importante que sejam passadas informações aos orientandos.

Quinto encontro

O objetivo foi o de discutir autoestima, autoconfiança e responsabilidade sob o apoio teórico da Análise do Comportamento, visando apresentar formas de se auxiliar no processo formador dos três ambientes aos quais auxiliem em sua manutenção e questões envolvendo estes. Primeiramente, perguntou-se sobre o que é cada um dos itens, visando saber se os orientandos já sabem dessas emoções. As discussões eram encaminhadas para tentar falar sobre uma integração destes itens. Após essa etapa, passou-se a uma questão focada em cada um dos itens: distribuiu-se os casos para cada dupla ou trio, cada um tendo dois casos. Alguns casos continham questões que contribuiriam para a formação ou manutenção da autoestima, autoconfiança ou responsabilidade; e outros com casos que reduziriam ou prejudicariam estes. Cada um dos grupos discutiria durante 10 minutos, exporia seus casos e haveria discussões visando proporcionar processos de ensino com base em experiências pessoais dos participantes e pela exposição de conceitos dialogando com cada um dos casos.

Além disso, ao final, foram distribuídas folhas para cada participante. Eles por sua vez deveriam responder às seguintes perguntas de forma livre (escrita ou por desenho):

- Qual é o seu maior sucesso?
- Em quais tarefas tem dificuldade?
- Quem é a pessoa que você mais admira?
- Em que atividade você se considera muito bom?
- O que mais valoriza na vida?
- Quais as dificuldades e facilidades para você trabalhar em grupo?

Sexto encontro

Objetivou-se expor coletivos e projetos de extensão ou sociais para os orientandos. Esse encontro visou que os participantes procurassem outras atividades além do curso, tanto no plano da graduação quanto em pesquisas e projetos de extensão em psicologia. Para isso, membros do Ao Vivo e em Cores, Coletivo Feminista Aya, Enactus, Projeto Sorrir, Projeto Alegria, Fruto Urbano, Centro Voluntariado Universitário (CVU) e Grupo de Oração Universitário (GOU) falaram um pouco sobre sua vivência nesses projetos. Este e o nono encontro foram os que juntaram os três grupos. Visto isso, compareceram cerca de 25 pessoas para as apresentações, mas poucos aderiram às apresentações e fizeram perguntas. Estima-se pouca relação a algumas das propostas e exaustão dos membros.

Sétimo encontro

Para o encontro, estimou-se que seria exposto aos participantes discussões e exposições envolvendo a temática Transtornos Mentais. Apenas a Dinâmica dos Privilégios adaptada foi cumprida no dia, pois o grupo focou em acolher um participante. A maioria do grupo andou em quase todas as perguntas. Um participante brincou que estava invicto, pois respondeu sim para todas as perguntas (com

exceção de se achar a última bolacha do pacote). Ele foi o único que respondeu sim para a última pergunta, se alguém gostaria de compartilhar suas respostas.

Diante disso, passou a conversar até o fim do encontro sobre sua condição: seu irmão tentou suicídio e apenas soube quando voltara para sua casa durante o feriado, na semana retrasada ao encontro. Se apresentava fragilizado, pois estava em uma semana muito difícil por conta de provas e trabalhos e ainda precisa lidar com isso e um outro problema que achou melhor não mencionar.

Foi a partir deste encontro que se pôde constatar o quanto os orientandos estavam engajados como um grupo. Até os participantes que não participavam das discussões – apesar da constante atenção – acolheram o participante. Mesmo sem a última atividade sobre as emoções, considera-se que o encontro cumpriu as propostas por conta dos seguintes argumentos: primeiramente por um participante conseguir se abrir a todos e buscar aconselhamentos, prática preventiva ao adoecimento; os outros orientandos acolherem de forma adequada, ou seja, ouvirem antes de fazer qualquer comentário, não expressar nenhum tipo de julgamento e compartilhar ideias visando ao resguardo. Apesar de não serem expostos alguns conteúdos, o encontro se deu de forma a contemplar as demandas expressadas por seus membros.

Oitavo encontro

O encontro destinou-se a trabalhar com os participantes a temática de projetos de vida para além de profissões e curso. Para isso, o encontro foi separado em duas atividades. Na primeira, teriam que dividir uma folha em três. Cada um desses quadrantes deveria ser desenhado ou escrito de forma a indicar como está e como será a vida do participante após 5 e 15 anos. Além disso, seria discutido o vídeo “Before You Feel Pressure - WATCH THIS | by Jay Shetty”.

Novamente, o principal foco do encontro foi no participante cujos problemas foram explanados na sessão anterior. Contudo, isso se passou apenas nos 40 minutos finais, pois só queria explicar seus desenhos por último. Dito isso, todos fizeram a primeira atividade, com exceção de um (não é o mencionado anteriormente); por mais que tentasse, não conseguiu e precisou de cerca de 10 minutos para admitir que não se sentia confortável. Pode-se esperar que seja uma atividade produtiva em grupos em situação de escolha ou que tem a possibilidade de mudanças grandes, porém, por serem universitários, não se viu tantas diferenças de um participante a outro. Sobretudo se viu uma semelhança no que projetam para 15 anos: querem viajar pelo mundo e alcançar o título de “business woman”, sempre trabalhar elegantes e com cargos/salários altos. Outra variável é de ter uma família (com o(a) namorado(a) atual). Não houve uma mudança clara entre os homens e mulheres do grupo, uma vez que apenas um deles fez a atividade. Já nos 5 anos se vê algo variado. Nessa época quase todos ainda estão na faculdade, porém têm o costume de colocar coisas que aprenderiam fora do curso, como aprender outras línguas, ter uma vida menos sedentária e fazer trabalhos sociais.

Focando no último participante que falou, ele contou que perdeu sua vaga, pois não foi considerado como pardo por uma banca montada para julgar seu caso. A partir desse momento, houve inúmeras falas emocionadas dos participantes buscando confortá-lo, tentar achar alguma solução ou mencionar o descaso que aconteceu. Finalizou-se o grupo com uma discussão sobre o vídeo e a despedida do participante ao grupo, pois iria sair de Bauru no mesmo dia.

Nono encontro

Encerramento dos encontros, recebimento de *feedbacks* dos participantes e confraternização. Foi decidido separar a metade do encontro para a discussão sobre como acharam todo o processo,

bem como responder as dúvidas de como será para ministrar os grupos de outros calouros. O grupo foi encerrado com uma pequena confraternização em um piquenique.

Considerações finais

A realização de um grupo com o foco em Saúde Mental em estudantes de psicologia do primeiro ano foi, em geral, satisfatória. Apesar de alguns dos encontros não serem como o planejado ou com a falta de participação no sexto encontro, muitos dos objetivos propostos foram cumpridos. Os participantes de fato criaram um grupo de apoio; há membros do grupo interessados em ministrá-lo para outros estudantes de primeiro ano. Houve muita participação durante os encontros, raramente não tinham todos os participantes do grupo nos encontros e também nos últimos encontros puderam pôr em prática os conhecimentos transmitidos no participante que precisava de apoio.

Em relação aos *feedbacks*, não houve críticas quanto ao funcionamento do grupo. Muito pelo contrário! Não foram poucas as vezes que demandaram mais encontros, tanto com assuntos novos (como relacionamentos) quanto aprofundar melhor em outros (depressão). As duas avaliações feitas no meio e ao fim dos encontros foram positivas.

Por fim, é importante dizer a importância de se ter uma boa inserção entre os estudantes. A faculdade é um período extremamente sensível para muitas pessoas. Não é difícil ver que há uma quantidade razoável de desistências nos cursos, sobretudo de exatas. Isso se deve principalmente à dificuldade em se adequar em um novo ambiente: formar novos vínculos, distância da família, conseguir balancear os momentos de estudos e de lazer, etc. Esse tipo de grupo age justamente nessas questões, uma vez que promove um

espaço de diálogo e abertura para as mais variadas manifestações de emoções. E isso pode se comprovar pelo interesse dos participantes em passar à frente aquilo que desfrutaram em novos grupos

Referências

ABREU, S.; MIRANDA, A. A. V.; MURTA, S. G. Programas preventivos brasileiros: quem faz e como é feita a prevenção em saúde mental?. **Psico-USF**, Itatiba, v. 21, n. 1, p. 163-177, abr. 2016.

BOLSONI-SILVA, A. T. **Habilidades sociais e saúde mental de estudantes universitários**: construção e validação do Q-ACC-VU e estudos clínicos em análise do comportamento. 2011. Tese (Livredocência não publicada) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2011.

BOLSONI-SILVA, A. T.; LOUREIRO, S. R. The Role of Social Skills in Social Anxiety of University Students. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 24, n. 58, p. 223-232, ago. 2014.

GUILHARDI, H. J. Auto-estima, Autoconfiança e Responsabilidade. *In*: BRANDÃO, M. Z.; CONTE, F. C. de S.; MEZZARROBA, S. M. B. (org.). **Comportamento Humano**: Tudo (ou quase tudo) que você gostaria de saber para viver melhor. Santo André: ESETec, 2012.

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

MONTEIRO, S. O. M.; TAVARES, J. P. da C.; PEREIRA, A. M. de S. Optimismo disposicional, sintomatologia psicopatológica, bem-estar e rendimento acadêmico em estudantes do primeiro ano do ensino superior. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 13, n. 1, p. 23-29, 2008.

O'CONNEL, M. E.; BOAT, T.; WARNER, K E. **Preventing mental, emotional, and behavioral disorders among young people**: Progress and possibilities. Washington, DC: The National Academies Press, 2009.

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

RIBEIRO, D. C.; BOLSONI-SILVA, A. T. Potencialidades e dificuldades interpessoais de universitários: Estudo de caracterização. **Acta Comportamental**, v. 19, n. 2, p. 205-224, 2011.

SHETTY, J. **Before You Feel Pressure - WATCH THIS | by Jay Shetty**. 2018. (4:02). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6S9E0MVteEc&t=3s>. Acesso em: 06 out. 2018.

ZEFERINO, M. T. *et al.* Consumo de drogas entre estudantes universitários: família, espiritualidade e entretenimento moderando a influência dos pares. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 24, n. esp., p. 125-135, 2015.

Intervenção em orientação profissional na educação infantil: relato de experiência



Beatriz Barros Guimarães Araújo
Hugo Ferrari Cardoso



Introdução

Fundamentado em uma visão de homem histórico e social, decorrente da Psicologia Histórico-Cultural, Bock e Aguiar (1995) defendem uma Orientação Profissional que tenha como objetivo ampliar a compreensão do indivíduo sobre a organização da sociedade, bem como daquilo que determina suas escolhas. Bock (2013) afirma ainda que, para isso, o orientador deve promover intervenções que produzam reflexões e sejam, ao mesmo tempo, informativas, permitindo assim a constituição da percepção de suas necessidades e determinações. Nessa abordagem, o objeto de estudo da OP é necessariamente a relação homem-trabalho na sociedade e, posteriormente, na história pessoal do orientando.

A intervenção resgata, portanto, o processo de construção que houve na infância em relação às necessidades e determinações que envolvem uma escolha profissional, compreendendo que os processos de apreensão da realidade social iniciam-se já na primeira infância. Embora este seja um processo em constante movimento ao longo da vida dos indivíduos, as concepções de mundo, valores e opiniões principiam sua formação nesta fase do desenvolvimento.

É por volta dos cinco anos de idade que as crianças entram na fase dos jogos de papéis, nos quais desempenham, por meio da brincadeira, determinados papéis sociais. Leontiev (2001) aponta a importância dessa fase, por ser o momento no qual a criança assimila o mundo que a rodeia. É no jogo que as crianças vão aprender qual o papel social das profissões, o que torna essa fase de suma importância para o desenvolvimento das habilidades que posteriormente serão necessárias nos momentos de escolha profissional.

Para a psicologia histórico-cultural, a aprendizagem só ocorre quando mediada por um adulto, pois é preciso que alguém exiba,

nomeie e explique as produções da humanidade (LEONTIEV; DUARTE, 1978). Nessa direção, Pasqualini, Garbulho e Schut (2004) apontam a importância de ações educativas que promovam uma maior compreensão das crianças acerca do funcionamento da sociedade, particularmente do mundo do trabalho, a fim de garantir a apreensão dos papéis sociais existentes em seus grupos de convívio. Segundo as autoras:

A Orientação Profissional pode trazer reflexões que contribuam para que tais ações educativas possam minimizar ou evitar uma apropriação estereotipada da realidade social pela criança que experimenta papéis adultos, em especial, determinadas profissões, favorecendo, dessa forma, a desconstrução de preconceitos e estereótipos relacionados às diferentes atividades profissionais. (PASQUALINI; GARBULHO; SCHUT, 2004, p. 74).

Dito isso, o presente relato apresenta a experiência promovida pelo estágio de Orientação Profissional realizado no Centro de Psicologia Aplicada da UNESP, de um projeto de intervenção com viés educativo, tendo como público-alvo crianças de 5 anos de uma E.M.E.I. A intervenção visou estimular o autoconhecimento, fornecer informações sobre o mundo do trabalho e desenvolver habilidades de escolha nas crianças, considerando as potencialidades da faixa etária.

Objetivos

Pode-se destacar, então, como objetivos específicos:

- a. Fazer com que as crianças sejam capazes de reconhecer e comunicar seus gostos em relação às atividades apresentadas;
- b. Aumentar o rol de profissões conhecidas para pautar as brincadeiras de jogos de papéis;

- c. Fazer com que as crianças se habituem com situações de escolha (adequadas à sua idade), considerando que toda escolha resulta em ganhos e perdas.

Método

A intervenção aqui descrita se divide em 10 encontros de 1 hora e 30 minutos cada, realizados na sala de aula habitual e na presença da professora de sala, e facilitados por quatro estagiários de psicologia cursando o 8º semestre do curso.

Com vistas a apresentar informações sobre profissões que se aproximem da realidade cotidiana das crianças, o projeto se divide em 3 eixos, sendo que cada um representa um contexto: o mercado, a escola e os hospitais. O primeiro e último encontros são respectivamente de apresentação e fechamento, não pertencendo a nenhum eixo.

Relato dos encontros

Seguem abaixo os planejamentos das atividades, bem como a descrição do ocorrido, registrado após cada encontro.

Primeiro encontro - Apresentação dos estagiários e do tema “profissões”.

Atividades

Objetivo Específico	Procedimento	Materiais	Duração
Apresentação e formação de vínculo	Em roda, pedir que cada criança diga seu nome e faça um movimento, e todas as crianças devem repetir o movimento.	-	15 minutos
Identificar profissões conhecidas	Perguntar para as crianças se sabem o que é profissão e pedir que cada uma diga a profissão de alguém que conhece.	-	15 minutos
Explicação lúdica do que são profissões e sua função	Teatro de fantoches.	Fantoches	10 minutos
Descrever o que é uma profissão	Pedir que as crianças expliquem o que entenderam sobre profissões	-	5 minutos
Representar uma profissão em forma de desenho	Pedir que cada criança escolha uma profissão para exercer no futuro e a desenhe.	Folha sulfite, lápis de cor	30 minutos
Apresentar o desenho feito e finalização do encontro.	Em roda, cada criança mostra o seu desenho e o explica	Desenhos feitos pelas crianças	15 minutos

Descrição do ocorrido

A atividade de apresentação foi um pouco difícil, porque os alunos não estavam entendendo a proposta ou não sabiam qual gesto fazer, por esse motivo, vários deles repetiram gestos/sons já feitos. Com essa atividade, conseguimos saber o nome de cada um dos alunos e, também, deixá-los à vontade com a nossa presença ali, formando um vínculo.

Em seguida, ao perguntarmos se sabiam o que era profissão e se conheciam alguma profissão, houve respostas como “profissão é quando o adulto trabalha o trabalho”, “é quando o adulto vai bonito para o trabalho” e “quando o adulto trabalha com computador”. Além disso, as profissões mais citadas foram: policial, bombeiro, médico, professora, etc. (geralmente profissões mais comuns e de familiares ou pessoas conhecidas próximas a eles)

O teatro de fantoches contou a história de uma menina, Mari, perguntando à sua mãe sobre profissões, e a mãe a explicava. Após o teatro, que prendeu bastante a atenção dos alunos, perguntamos novamente se eles sabiam o que eram as profissões e, a partir de respostas como “é quando o adulto faz o que tem que ser feito” e “é quando o adulto trabalha para ganhar dinheiro pra comprar comida”, pudemos perceber que o objetivo foi alcançado, visto que eles responderam utilizando as mesmas palavras que usamos durante o teatro.

Na atividade de desenho, várias crianças desenharam profissões diferentes das que tinham aparecido nas respostas anteriormente, por exemplo, jogador de futebol, vendedora de sapatos, veterinária, modelo. Depois de finalizados, os desenhos foram apresentados na frente da sala para todos, momento em que perguntamos qual profissão era aquela, o que ela fazia, onde ela atuava, entre outras perguntas, e todas conseguiram responder.

Como sobrou tempo, decidimos fazer outro teatro de fantoches para retomar e finalizar a questão levantada, visto que havia sobrado tempo e que as crianças gostaram muito do primeiro. Nesse teatro, retratamos a personagem principal voltando da escola e contando para sua mãe que 3 pessoas tinham ido lá conversar sobre profissões com os alunos, o que ilustrava a nossa situação.

Pudemos perceber que as crianças já possuíam um bom repertório sobre profissões conhecidas. Além disso, concordamos que a professora mantém a sala muito bem organizada e controlada, por esse motivo as atividades foram mais rápidas do que o esperado.

Segundo encontro – Apresentar o processo de produção dos alimentos e as profissões envolvidas

Atividades

Objetivo Específico	Procedimento	Materiais	Duração
Introduzir o tema que será abordado nesse encontro	Utilizar o teatro de fantoches para comunicar sobre os processos dos alimentos e sobre as profissões envolvidas.	Fantoches	5 minutos
Identificar partes do processo de produção dos alimentos, e dos profissionais que nele trabalham	Mostrar imagens das seguintes etapas do processo: plantação, colheita, transporte, mercado e cozinha.	PowerPoint	15 minutos
Sequenciar as partes de um processo de produção de alguns alimentos	Após dado um modelo de cartaz, será elucidado como a atividade deverá ser realizada.	Cartaz Imagens impressas	20 minutos

(continua)

Identificar e nomear profissionais nas imagens que serão trabalhadas	Será pedido que as crianças circulem os profissionais que estão retratados nas imagens dos cartazes.	Cartaz Imagens impressas	30 minutos
Através de apresentações, identificar os processos e profissionais discutidos	Solicitações no sentido de pedir que as crianças dialoguem sobre os processos que foram tratados nesse encontro.		10 minutos

Descrição do ocorrido

Durante o teatro de fantoches, novamente as crianças se mantiveram extremamente atentas e comportadas. Na sequência, foram apresentadas as profissões mencionadas no teatro (agricultor, caminhoneiro, vendedor e cozinheiro) através das imagens, consistindo em uma atividade expositiva.

Entregamos as imagens do exercício seguinte para que as crianças se familiarizassem com o material e que fizessem a atividade conosco, conforme fôssemos preenchendo a cartolina modelo, mas não foi o que aconteceu: elas começaram a colar as imagens fora de ordem. Mesmo assim, colamos as imagens na ordem, escrevendo os nomes dos profissionais representados em cada uma embaixo delas – e o alimento que eles estavam manuseando no título da cartolina. Para que a compreensão do processo não se perdesse, na cartolina modelo, abaixo de cada imagem, foi colocado um número (de acordo com a ordem que o profissional ocupava na cadeia produtiva) e solicitado que os estudantes indicassem o número correspondente a cada imagem em sua cartolina.

Durante a atividade, notou-se que nos grupos predominava um aluno que tomava a frente, querendo fazer tudo sozinho e não deixando os demais participarem. Os demais ou queriam fazer e

não tinham vez ou não se sentiam aptos para fazer (falando que não sabiam, que não conseguiam), o que mostrou a importância de cada grupo ser acompanhado por um adulto (professora ou um de nós), tanto para garantir que todos participassem das atividades, quanto para garantir que as crianças se mantivessem atentas às instruções.

Ao final da produção, passou-se na mesa de cada grupo, solicitando que eles explicassem o que haviam feito, mostrando a ordem e falando os nomes das profissões (que eles tiveram que escrever abaixo das imagens, conforme o modelo). Notou-se, assim, que os alunos demonstraram a compreensão da existência de um processo, mas muitos tiveram dificuldade de lembrar alguns dos nomes das profissões, especialmente agricultor que, apesar de escrito, era apontado como “plantador” ou fazendeiro.

Outras percepções do grupo

Percebeu-se uma discrepância na habilidade de escrita dos alunos: uns conseguiam, ouvindo as letras, escrevê-las, outros precisavam de um modelo visual para copiar. Apesar da capacidade de soletrar as palavras, a maioria tinha dificuldade de ler, o que sugere o investimento na repetição dos nomes das profissões, ao invés de sua escrita, uma vez que a escrita em si ainda é algo novo para eles.

É importante ressaltar a importância de colocar cada grupo sob a supervisão de um aluno, para que todos participem e para que as instruções sejam seguidas. Os materiais também devem ser entregues somente após o modelo ter sido dado e as instruções terem sido fornecidas.

Terceiro encontro – Continuação do eixo Mercado

Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Sequenciar as partes de um processo de uma maneira mais nítida.	Cada um dos integrantes representará uma das profissões envolvidas no processo alimentício.	Frutas/ Verduras Brinquedos Avental de cozinha	20 minutos
Promover a atividade do jogo de papéis	Será solicitado que as crianças tenham o papel das profissões elucidadas no procedimento anterior	Alimentos Imagens Palito de sorvete	30 minutos
Através do plantio de feijão, mostrar como se dá o desenvolvimento desse alimento	Será dado para cada criança um copo plástico com um grão de feijão posto sobre algodão, para que elas notem como esse alimento se desenvolve	Copo Plástico Algodão Feijão	30 minutos

Descrição do ocorrido

No começo do encontro, fizemos uma dinâmica na qual cada integrante do projeto evocou comportamentos condizentes a cada profissão trabalhada. Para isso, cada integrante pegou algum objeto correspondente à profissão que iria representar. Uma pegou regador, outra um avental, outra uma fruta e outro um caixa de mercado de brinquedo. Um de cada vez, falávamos alguma atividade da

profissão que representava para que as crianças conseguissem fazer associações com o que já havia sido trabalhado nos encontros anteriores. As crianças, de início, demoraram poucos instantes para entender o ritmo da dinâmica, mas logo conseguiram associar os comportamentos dos integrantes aos de suas respectivas profissões representadas.

Na atividade seguinte, cada um de nós representou um mentor que guiava as crianças em cada setor montado. O setor do agricultor, do caminhoneiro, do atendente de mercado e do cozinheiro. As crianças se mostraram bastante empolgadas com essa dinâmica, participando efetivamente do que havíamos planejado. Como última estratégia de aprendizagem neste encontro, propusemos que elas fizessem o plantio de grão de feijão para que acompanhassem seu crescimento e a aprendizagem se fizesse de maneira mais concreta. Uma por uma, as crianças iam ao nosso encontro e faziam o plantio, devendo responder perguntas como: “Como você acha que o feijão é plantado?”, ou “Quem é o profissional que planta os alimentos?”. As crianças também adoraram essa atividade colocando ao final seus “potinhos” com feijão na janela da sala de aula.

Quarto encontro – Promover a brincadeira de papéis, finalizando o eixo.

Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Apropriação das funções sociais nos papéis de algumas profissões (agricultor, caminhoneiro, vendedor e cozinheiro)	Separar as crianças em quatro turmas, cada uma orientada por um dos extensionistas. Cada grupo irá brincar de uma das profissões.	<p>Agricultor: pás, arados, regador, frutas de plástico (se achar). A Bia falou que tem outro regador na brinquedoteca, se não me engano.</p> <p>Caminhoneiro: caminhão de brinquedo, dinheirinho, caixas de papelão.</p> <p>Vendedor: caixa de supermercado, alimentos, dinheiro</p> <p>Cozinheiro: panelinhas, utensílios de cozinha.</p>	40 minutos
Promover o comportamento de escolha frente a opções.	<p>Pedir que cada criança desenhe uma das profissões trabalhadas, a sua escolha.</p> <p>Perguntar o porquê dessa escolha, qual profissão gostaram mais, por que, etc.</p>	<p>Folha sulfite</p> <p>Lápis coloridos</p> <p>Giz de cera, etc.</p>	30 minutos

Descrição do ocorrido

Depois de pedir para que as crianças presentes repetissem os nomes das profissões trabalhadas nos encontros anteriores, separamos, por meio de sorteio, quatro grupos, cada qual para brincar de uma profissão. Fomos para fora da sala de aula onde já estavam arrumados os cantinhos para cada brincadeira.

Para a brincadeira de agricultor, brincamos em um gramado da escola, onde as crianças puderam cavar a terra. Elas mostraram saber os processos do trabalho do agricultor, como colocar a semente, arar a terra, regar, etc. Na brincadeira de caminhoneiros, as crianças esperavam o comando para realizar alguma ação, o que demonstrou que elas não entraram no papel de caminhoneiras, apesar de entenderem a função que existe de ir buscar os alimentos e os transportar até o supermercado. Na brincadeira de supermercado, as crianças foram se alternando para brincar na caixa registradora, e também não demonstraram ter entrado no papel de vendedores, apesar de também terem entendido a função e os processos de um vendedor. A brincadeira de cozinheiros foi a que mais mobilizou as crianças e a que mais teve uso de imaginação. As crianças brincaram com as panelinhas e inventaram que estavam cozinhando alimentos específicos, apesar de não ter nada dentro das panelas.

Foi possível realizar uma troca de brincadeira, de modo que as crianças que brincaram de caminhoneiro trocaram de lugar com as crianças que brincaram de agricultor; e as crianças que brincaram de vendedor de supermercado trocaram de lugar com as que brincaram de cozinheiros.

Depois de cerca de 40 minutos de brincadeira, levamos as crianças para a sala e pedimos que contassem se tinham gostado da brincadeira, do que mais gostaram, etc. Em seguida, pedimos para que elas escolhessem uma das quatro profissões e fizessem um desenho. A maioria das crianças escolheu a profissão cozinheiro, apesar de nem todas terem brincado dessa profissão. A profissão menos escolhida foi a de agricultor, apenas quatro crianças fizeram esse desenho.

De forma geral, o objetivo geral do encontro não foi atingido, uma vez que só as crianças que brincaram de cozinheiras assumiram realmente o papel. No entanto, foi atingido o objetivo específico de realizar a escolha de uma profissão.

Outras percepções do grupo

Nem todas as crianças estão no mesmo nível de desenvolvimento, o que foi possível observar tanto nas brincadeiras quanto no momento de desenhar. Algumas têm a linguagem oral menos desenvolvida e algumas não mostraram interesse pela atividade. Isso nos fez pensar que há uma necessidade de explicitar as dificuldades que temos de manejar essas situações para a professora da turma, bem como de solicitar maior auxílio da pedagogia a fim de desenvolver o trabalho da psicologia de forma mais adequada.

Quinto encontro - Introdução do eixo Escola

Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Levantamento de informações sobre a profissão de merendeira/cozinheira da escola.	A cozinheira/merendeira da escola irá até a sala de aula conversar com as crianças sobre sua profissão e responder as dúvidas que surgirem.	-	15 minutos
Levantamento de informações sobre a profissão de nutricionista.	Os nutricionistas responsáveis por um projeto em conjunto com a cozinha da escola irão na sala de aula conversar com as crianças sobre sua profissão e responder as dúvidas que surgirem.	-	15 minutos

(continua)

Levantamento de informações sobre a profissão de servente.	Um dos profissionais responsáveis pelo cargo de servente irá até a sala de aula conversar com as crianças sobre sua profissão e responder as dúvidas que surgirem.	-	15 minutos
Apropriar-se de maneira lúdica das informações levantadas em conjunto com os profissionais.	Brincar de uma espécie de "morto/vivo" das profissões. Após combinarmos com as crianças os gestos que irão representar cada uma das 3 profissões, vamos falando as profissões aleatoriamente e todos têm que repetir o respectivo gesto.	-	5 minutos
Apropriar-se de maneira lúdica das informações levantadas em conjunto com os profissionais.	Brincar de "quem sou eu?", onde vamos dando dicas sobre cada trabalho, sem citar o nome, e as crianças atribuem a uma das 3 profissões apresentadas.	-	5 minutos
Representar uma das profissões em forma de desenho.	As crianças irão desenhar em uma folha sulfite uma das 3 profissões apresentadas, de acordo com sua escolha.	Lápis de cor e folha sulfite.	30 minutos

Descrição do ocorrido

Ao chegarmos na escola, descobrimos que, naquele dia, a cozinheira não estava presente, então os estagiários de Nutrição (que estavam responsáveis pela cozinha no dia) apresentaram, além de sua profissão, um pouco da profissão de cozinheira/merendeira também.

Além disso, as atividades lúdicas levaram menos tempo do que o previsto, por esse motivo, decidimos pedir às crianças que desenhassem a profissão que mais tinham gostado, dentre as três apresentadas no dia.

Pudemos perceber que, durante as atividades lúdicas de teste de aprendizagem sobre as três profissões, as crianças respondiam mais sob controle da ordem das profissões apresentadas, do que sob controle das características das profissões, não sendo possível avaliar a aprendizagem das características. Além disso, percebemos uma dificuldade maior com as profissões de nutricionista e servente, por serem as menos conhecidas por eles. Essas duas profissões também foram as menos desenhadas quando pedimos que desenhassem as que eles mais tivessem gostado.

Sexto encontro – Retomar as profissões trabalhadas no encontro anterior, reforçando a relação entre as profissões e as funções por ela exercidas.

Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Familiarizar os alunos com a prática do nutricionista - menos presente na realidade concreta deles, já que as funções exercidas por esse profissional não são realizadas de modo que as crianças vejam.	Montagem, por parte dos alunos, a partir de imagens de alimentos saudáveis e alimentos não saudáveis, de um cardápio saudável.	Imagens de alimentos retiradas da internet e recortadas e folha de sulfite	15 minutos

(continua)

<p>Retomar as profissões trabalhadas no encontro anterior; avaliar se as crianças conseguem evocá-las, associando-as a suas respectivas funções; e investigar se os alunos mencionam outras profissões com as quais estão familiarizados, como professor.</p>	<p>Teatro de fantoches: a personagem Mari estará realizando sua lição de casa, na qual precisa citar os profissionais que trabalham na escola e descrever suas funções. Ela deverá pedir ajuda aos alunos e os orientadores irão mediar o diálogo.</p>	<p>Fantoches</p>	<p>10 minutos</p>
<p>Averiguar se as crianças conseguem relacionar os profissionais trabalhados na aula anterior às suas respectivas funções.</p>	<p>Colagem, por parte das crianças, de desenhos retirados da internet que ilustram pessoas exercendo as funções mencionadas na aula anterior do cozinheiro, do nutricionista e do servente, em três folhas de sulfite, de acordo com suas respectivas profissões.</p>	<p>Desenhos, retirados da internet e recortados, de pessoas exercendo as funções mencionadas na aula anterior e folha de sulfite.</p>	<p>15 minutos</p>

(continua)

<p>Averiguar se as crianças apropriaram-se das funções exercidas pelos profissionais, ficando sob controle da relação entre o nome da profissão e a função por ela exercida e não da ordem em que elas são mencionadas.</p>	<p>Retomar a espécie de “morto/vivo” das profissões, com os gestos combinados com as crianças no encontro anterior (cada gesto representando cada uma das 3 profissões). Continuamos falando as profissões aleatoriamente e todos têm que repetir o respectivo gesto.</p>		<p>5 minutos</p>
<p>Averiguar se as crianças apropriaram-se das funções exercidas pelos profissionais, ficando sob controle da relação entre o nome da profissão e a função por ela exercida.</p>	<p>Brincar de “quem sou eu?”, onde vamos dando dicas sobre cada trabalho, sem citar o nome, e as crianças atribuem a uma das 3 profissões apresentadas.</p>		<p>5 minutos</p>
<p>Apresentar outros profissionais presentes na escola (secretário, auxiliar, diretora, professora, cuidadora) e suas respectivas funções.</p>	<p>Conversa com as crianças sobre outras profissões que existem na escola e quais funções elas exercem.</p>		<p>40 minutos</p>

Descrição do ocorrido

As atividades com colagens mostraram-se extremamente bem-sucedidas, tendo tomado muito menos tempo do que o esperado – possivelmente em função, também, de muitos alunos terem faltado, de modo que o grupo estava substancialmente menor.

A agilidade na execução das atividades propiciou a retomada de atividades executadas no encontro anterior, permitindo perceber que houve aprendizagem das características das profissões.

Sétimo – Retomar as profissões existentes na escola e confeccionar livro

a. Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Entender a importância da professora na educação conhecer habilidades que podem ser ensinadas um ao outro.	Teatro de fantoche: a personagem Mari precisa de ajuda para responder algumas perguntas, até que tem uma pergunta difícil que só a professora sabe responder.	Fantoche.	10 minutos
Tomar conhecimento de que os livros são escritos por alguém e que essa pessoa tem a profissão de autor. Relação com a atividade da professora, que precisa do livro para ensinar.	Mostrar um livro de história e o autor no final do livro.	Livro de história.	10 minutos
Tomar conhecimento de como funciona o trabalho do autor e como é escrever um livro.	Montagem de livro: página 1: personagem; página 2: o que o personagem está fazendo; página 3: algum problema, acontecimento; página 4: como resolveu; página 5: desenho do autor.	Páginas para o livro, estojo de lápis.	30 minutos

Descrição do ocorrido

As crianças se lembraram de todas as profissões que retomamos, mostrando que se apropriaram bem do conteúdo, pois conseguiam responder o nome da profissão bem como as funções que eram exercidas pelo profissional. Além disso, na tentativa de responder uma conta de matemática que estava dentro do roteiro da apresentação de fantoche, a professora Alexandra sugeriu que as crianças fossem à lousa para fazer a conta. Isso mobilizou ainda mais as crianças para a atividade e conseguimos atingir nosso objetivo que era demonstrar a importância da professora no ensino de habilidades para as crianças.

Na hora de responder o que elas sabiam fazer e que poderiam ensinar outras pessoas, grande parte das crianças acabou repetindo o que foi dito pelos colegas. No entanto, algumas responderam atividades como desenhar, jogar bola, brincar de pega-pega e esconde-esconde.

Lemos então dois livros, com o intuito de introduzir a profissão de escritor e desenhista/ilustrador. Utilizamos de uma história escrita e outra que era apenas com figuras, já que eles fariam o livro deles apenas com desenhos. A atividade não pode ser finalizada nesse encontro.

Oitavo Encontro – Finalização do livro e introdução do eixo Hospital

Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Tomar conhecimento de como funciona o trabalho do autor e como é escrever um livro.	Montagem de livro: página 1: personagem; página 2: o que o personagem está fazendo; página 3: algum problema, acontecimento; página 4: como resolveu; página 5: desenho do autor.	Páginas para o livro, estojo de lápis.	Tempo necessário
Introduzir as profissões do contexto hospitalar	Teatro de fantoches: a personagem Mari vai ao hospital e conversa com as crianças sobre os profissionais que conheceu lá: recepcionista, médico, enfermeiro, psicólogo e faxineiro	Fantoches	10 minutos

Descrição do Ocorrido

Observamos que as crianças gostaram bastante de fazer a montagem do livro, no entanto, a turma tem crianças em níveis diferentes, então o tempo destinado à atividade varia para cada criança, tendo sido necessário um encontro só para sua finalização.

A turma gosta muito dos teatros da Mari, e não foi diferente. Entretanto, como o teatro não exigia que elas respondessem, não houve medidas de aprendizagem.

Nono encontro – Trabalhar as profissões da área da saúde.

Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Verificar se as crianças se lembram das profissões introduzidas no encontro anterior.	Teatro de fantoches: a personagem Mari pergunta se eles se lembram que ela foi para o hospital, e ao ir falando por onde ela passou, quem a atendeu, pergunta o nome de cada profissão	Fantoches	20 minutos
Averiguar se as crianças conseguiram se apropriar dos conceitos trabalhados no teatro de fantoches, de modo a relacionar os profissionais mencionados às suas respectivas funções.	Colagem, por parte das crianças, de desenhos retirados da internet que ilustram pessoas exercendo as funções mencionadas (médico(a), enfermeiro(a), psicólogo(a), recepcionista, nutricionista), de acordo com suas respectivas profissões.	Desenhos, retirados da internet e recortados, de pessoas exercendo as funções mencionadas na aula anterior e folha de sulfite.	45 minutos

Descrição do ocorrido

Durante o teatro de fantoches, percebemos que as crianças se lembravam de quase todas as profissões do hospital, tendo dificuldades apenas para diferenciar o médico do enfermeiro, pronunciar a palavra “recepcionista” (da qual poucas crianças lembraram), e também da profissão de psicólogo, que precisamos dar mais dicas e explicar mais de uma vez quais eram as atividades exercidas.

Como estava ocorrendo uma atividade paralela na escola, em que as crianças precisaram sair da sala durante um tempo, não fizemos uma das atividades que tínhamos planejado, que era desenhar uma das profissões. Apesar disso, a atividade de colagem das profissões correu bem e todas as crianças conseguiram realizar, relacionando os profissionais das respectivas funções. A atividade foi dada de forma que colocamos todas as figuras recortadas nas mesas de cada um e demos a instrução de que deviam procurar as figuras que representassem uma determinada profissão. Dessa forma, quando a criança encontrava as figuras, dávamos a instrução de colar as figuras em uma folha e escrever o nome da profissão. Fizemos isso até que todas as figuras fossem coladas.

Décimo encontro

Investigar se e/ou como os conceitos trabalhados aparecem, quando as crianças são solicitadas a brincar e a desenhar livremente.

Atividades

Objetivo específico	Procedimento	Materiais	Duração
Encerrar a interação com a personagem Mari e recapitular o que foi aprendido. Identificar se eles conseguem descrever o que é profissão.	Teatro de fantoches, em que a personagem Mari se despede e pergunta sobre o que eles aprenderam.	Fantoches.	10 minutos.

(continua)

Avaliar se as profissões ensinadas apareceram nas escolhas dos alunos, se outras profissões surgiram, em relação ao primeiro encontro ou se eles mantiveram suas escolhas iniciais.	As crianças irão desenhar o que querem ser quando crescer e, com os desenhos, será feito um mural.	Estojo de lápis de cor, canetinha, lápis de escrever, papel e papel <i>craft</i> .	30 minutos.
Averiguar como as crianças se apropriaram dos conceitos trabalhados e como elas articulam esses conceitos com a imaginação.	Brincadeira livre.	Brinquedos ligados às profissões ensinadas (ex: seringas, maleta, caminhão, enxada, pá, vassoura, avental, panela, fogão, dinheiro)	25 minutos.
Encerrar a interação entre crianças e estagiários.	As crianças irão receber pipoca que os orientadores levaram.	Pipoca, copinhos plásticos.	15 minutos.

Descrição do ocorrido

A maioria das profissões foi mencionada pelos alunos quando lhes foi solicitado que evocassem o que aprenderam e alguns souberam, na roda, explicar que trabalho estava associado à profissão. Segundo eles: é aquilo que os adultos fazem para ganhar dinheiro e comprar comida, passear.

Ao serem solicitadas a desenhar o que queriam ser quando crescessem, algumas crianças mantiveram as mesmas profissões do primeiro encontro, outras escolheram algumas das que foram ensinadas. Cabe investigar se as crianças, de fato, desenharam aquilo com que mais se identificaram, visto que uma delas disse que desenharia outra coisa, por não saber desenhar o que queria ser (médica).

As crianças disseram que a brincadeira livre foi a atividade preferida delas. Uma delas ficou triste por não ter brinquedos ligados à profissão que ela queria – tosadora de animais. De modo que, em futuras atividades, poder-se-ia levar outros brinquedos aleatórios – como bichos de pelúcia, por exemplo – para ver como as crianças os inserem na brincadeira.

Discussão

Ao longo dos encontros, houve medidas de aprendizagem dos nomes das profissões e suas funções, portanto, o projeto alcançou o objetivo de aumentar o número de profissões conhecidas pelas crianças. Para além dessa aprendizagem nome-função, houve momentos de brincadeira em que as crianças precisavam usar o conhecimento adquirido colocando em brincadeiras de papéis as informações novas. Nesses momentos, uma discrepância entre as crianças foi bastante evidente, e isso se deve a vários fatores. Primeiro, os alunos estavam em uma faixa etária de transição, em que alguns já dominam os jogos de fantasia e outros ainda não. Além disso, devem ser considerados o ritmo de aprendizagem diferente entre os alunos, a diferença nas formas de se expressarem (algumas crianças são mais tímidas, por exemplo), o interesse nas atividades, etc.

As profissões a serem aprendidas foram previamente selecionadas, considerando contextos comuns que as crianças frequentam. Entretanto, uma sugestão é tentar acrescentar profissões que as próprias crianças tragam como demanda, de forma a aproximar

ainda mais o projeto do contexto social específico em que estão inseridas. Apesar de concluir que os objetivos foram alcançados, pois as crianças demonstraram aprendizagem de habilidades novas no que diz respeito ao mundo das profissões, é necessário pontuar essa percepção.

Considerações finais

A ideia de uma Orientação Profissional preventiva, ou de uma Educação para a Carreira, deve ser vista como uma área em que a Psicologia e a Pedagogia trabalham juntas. Isso porque, para sua efetividade, esse processo deve estar atrelado ao currículo, com conteúdo previsto para toda a trajetória escolar. O presente projeto se trata, portanto, de um recorte de uma possibilidade de atuação.

Os objetivos a serem alcançados nesse trabalho devem ser analisados com essa cautela: não se pretende, aqui, esgotar as habilidades a serem desenvolvidas, mas sim que as crianças tenham, ao final das atividades, desenvolvido habilidades novas que posteriormente serão importantes nos momentos de escolha profissional em que geralmente os processos de OP são prescritos.

Trabalhos nesse sentido fazem-se necessários para que as pesquisas nacionais acompanhem o desenvolvimento da Orientação Profissional de viés preventivo e educativo que está sendo construída no contexto internacional.

Referências

BOCK, S. D. **Orientação Profissional: a abordagem sócio-histórica.** São Paulo: Cortez, 2013.

BOCK, A. M. B.; AGUIAR, W. M. J. Por uma prática promotora de saúde em Orientação Vocacional. *In*: BOCK, A. M. B. (org.). **A escolha profissional em questão**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995. p. 9-22.

LEONTIEV, A. N. Uma contribuição à teoria do desenvolvimento da psique infantil. *In*: VIGOSTKI, L. S.; LEONTIEV, A. N.; LURIA, A. **Linguagem, aprendizagem e desenvolvimento**. São Paulo: Ícone, 2001. p. 59-84.

LEONTIEV, A. N.; DUARTE, M. D. **O desenvolvimento do psiquismo**. Tradução Manuel Dias Duarte. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.

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

Orientação profissional: alunos de cursinho pré-vestibular



Carolina Mormanno
Hugo Ferrari Cardoso



Introdução

Orientação profissional e cursinhos populares

O campo da Orientação Profissional (OP) foi por muito tempo focado no atendimento de estudantes do ensino médio em escolas particulares, e sua atuação associada a uma solução mágica e determinista para angústias relacionadas à escolha profissional (COSTA, 2007). No entanto, esse fato vem sendo modificado, de modo a atender diferentes públicos, com diferentes idades e contextos, dentre eles, jovens estudantes de escolas públicas. O crescimento da procura de orientação por parte desses estudantes pode estar correlacionado à implantação de políticas afirmativas de acesso e permanência ao ensino superior, assim como, a abertura da orientação profissional a diferentes públicos.

Dentre as políticas afirmativas estão os cursinhos populares, que vêm cumprindo o papel das escolas, no entanto, sem o caráter pedagógico de promover acesso dos jovens, de classes mais baixas, ao ensino superior (WHITAKER; PAIVA; ONOFRE, 2008). Nos últimos anos, é observada uma conquista de vagas em porcentagens altíssimas (mais de 90% em certas licenciaturas da UNESP) por parte das camadas mais populares. Tal aumento não se deve apenas a instituição de cursinhos populares, mas esses podem ser caracterizados como um fator importante na preparação desses jovens para o processo de vestibular (FIAMENGUE, 2002).

A OP se torna relevante nesse contexto, pois a demanda por informações e possibilidade de inserção no mundo do trabalho (e do ensino superior) estão relacionadas às questões de desigualdade social, uma vez que estudantes de escola pública podem não ter acesso. Esses jovens, segundo estudo de Whitaker (2010), manifestam desejo de alcançar os cursos de prestígio, mas se desanimam

pensando nas condições em que estão inseridos. Desta forma, faz-se muito relevante um projeto de OP nesse espaço, o qual tenha como objetivo dar informação, discutir possibilidades e tornar o jovem consciente e protagonista da sua escolha, dando ferramentas para que essa possa ser feita a partir do autoconhecimento, da coleta de informações a respeito do mundo do trabalho e da discussão sobre o processo de escolha.

Apesar dos obstáculos e limitações existentes no momento da escolha, determinados pelas dificuldades econômicas, escolares e culturais, entende-se que a oportunidade de concluírem um curso universitário e a inserção no mercado de trabalho deve ser igual para todos. Nesse sentido, a orientação profissional em cursinhos populares deve ser realizada pensando em formas de tornar esse momento de escolha mais tranquilo e responsável, a partir da reflexão e do conhecimento das diferentes possibilidades profissionais e de si mesmos, assim como levar em consideração as políticas públicas educacionais e questões específicas que possam facilitar o ingresso desse público ao mercado de trabalho.

Orientação profissional e Habilidades Sociais

Uma característica importante da OP é a sua relação com o mercado de trabalho, não somente no que se refere à inserção de pessoas, mas na mudança de profissão, na procura por informações, no fortalecimento do protagonismo do sujeito e, também, no que se refere ao desenvolvimento interpessoal. Nesse sentido, a OP se liga à promoção de habilidades sociais.

Uma pessoa socialmente habilidosa, segundo Del Prette e Del Prette (2003), se caracteriza por ter uma boa relação com seu interlocutor, por conseguir manter e ampliar seus direitos, por saber se expressar de forma assertiva, estabelecer interações de cunho social, características valorizadas no mercado exigente, marcado por mudanças rápidas quanto à formação técnica e quanto às habilidades interativas.

Nesse sentido, a OP tem um papel importante, considerando que as mudanças de escola para a faculdade e do ambiente universitário para o do trabalho não são mudanças fáceis, mas sim, que requerem novas habilidades e competências por parte dos estudantes. Cabe ao orientador profissional se aprofundar sobre essas questões e considerá-las como fatores que ajudam na permanência estudantil e no sucesso profissional (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Em suma, a mudança de visão em relação à OP tem promovido a incorporação e o aprofundamento de temas e discussões, nesses espaços, importantes para os orientandos. Uma OP que não se limita apenas à visão tradicional que se tem da OP permite um maior desenvolvimento dos seus orientandos.

Objetivo

O presente capítulo tem como objetivo relatar a experiência de uma intervenção em orientação profissional, com jovens estudantes de um cursinho popular, cujos focos foram tornar o jovem consciente e protagonista das suas escolhas, principalmente no que tange à escolha profissional, dando ferramentas para que essa escolha possa ser feita a partir do autoconhecimento, da coleta de informações a respeito do mundo do trabalho e da discussão sobre o processo de escolha e, também, em paralelo, trabalhar com habilidades sociais, queixa comum presente no relato das três orientandas. Isso foi feito por meio de dinâmicas de grupo, leitura de textos, vídeos, discussões dirigidas e atividades.

Metodologia

Participantes

Participaram desse projeto três estudantes, do sexo feminino, de um cursinho popular oferecido em uma universidade estadual na cidade de Bauru, interior de São Paulo.

Procedimentos

O grupo de OP teve início em março de 2018 com a duração de 10 encontros, sendo nove atendimentos em grupo e um destinado à realização de *feedbacks* individuais e fechamento do processo. Os encontros tinham duração de 1 hora e aconteciam antes do início das atividades do cursinho. Tal estratégia foi adotada com o objetivo de facilitar a adesão das participantes.

Os encontros foram organizados a partir do tripé da orientação profissional, ou seja, foram abordadas as temáticas de autoconhecimento, informação profissional e realização de escolhas e levaram em consideração uma demanda conjunta das três participantes, a temática de habilidades sociais. Os instrumentos utilizados foram escolhidos de acordo com o objetivo de cada encontro e partir das necessidades e características do grupo.

Tabela 1. Planejamento inicial de atendimento para o grupo

Módulo	Encontro	Possíveis atividades	Objetivos
Apresentação	1º e 2º	1) Levantamento de expectativas 2) Festa das profissões 3) Discussão sobre "O que é OP?"	Apresentação do projeto de Orientação Profissional, dos orientandos e das estagiárias. Coleta de demandas e expectativas em relação ao projeto.
Autoconhecimento	3º	1) Técnica do curtigrama 3) Gráfico de Pizza	Conhecer com quais atividades se identificam e/ou sentem prazer em executar. Relacionar suas ações atuais com possíveis atividades futuras, que lhes agradem.
Autoconhecimento	4º	1) Atividades profissionais" adaptada	Discutir sobre atividades que gosta, relacionar atividades com profissões e novas informações profissionais
Autoconhecimento e Informações	5º	1) Técnica das flecha 2) Situação problema sobre influências	Discutir sobre as influências no processo da escolha profissional e sobre influências que sofrem.

(continua)

Informações profissionais	6º	1) Ficha das profissões 2) Vídeo sobre "perfis"	Promover uma discussão a respeito de informações importantes para se tomar uma decisão e a respeito de perfis de profissões.
Escolhas	7º	Leitura e discussão do texto "Quem tem medo de dizer não?" de Ruth Rocha	Iniciar a discussão a respeito do momento de escolha, pensar no porque é difícil escolher
Escolhas	8º	1) Jogo de Governo	Gerar debate, promover a defesa dos pontos de vista e testar informações profissionais que tem.
Escolhas	9º	Atividade de planejamento do futuro	Refletir sobre os objetivos, formas de alcançar e planos alternativos.
Finalização	10º	<i>Feedback</i> individual e em grupo Confraternização	Encerrar e avaliar o processo de orientação profissional.

Fonte: Elaboração própria.

Resultado e discussões

Primeiro e segundo encontros

O primeiro encontro teve como objetivo a apresentação dos orientandos e da estagiária, colher as expectativas dos orientandos em relação ao grupo, procurando identificar expectativas irreais em relação à orientação profissional e uma discussão sobre o que é uma orientação profissional, considerando seus objetivos e limites.

A primeira atividade realizada foi de levantamento de expectativas, pedindo que a orientanda escrevesse em uma folha: 1) suas expectativas em relação ao grupo, 2) as dificuldades que achava que iria encontrar, 3) o que pretende alcançar com a OP e 4) com quem pode contar. Essa atividade tinha como objetivo levantar e discutir o que se espera de uma orientação profissional e o que é possível de alcançar. A pergunta a respeito das pessoas com quem pode contar mostram a rede de apoio dos sujeitos, permitindo que se entenda que se conheça um pouco sobre as relações familiares, de amizades, entre outros. Nesse momento, surgiram questões e medos a respeito de falar em público, sentir vergonha, não saber dizer aos pais o que gostam ou não gostam. Diante dessa demanda, foram pensados encontros que promovessem maior desenvolvimento também em relação às habilidades sociais.

Em seguida, foi realizada a atividade chamada “Festa das profissões”. Nessa atividade, a orientanda deveria escrever ou desenhar profissões que ela gostaria de convidar para uma festa. O objetivo dessa atividade foi conhecer a relação que os orientandos estabelecem com as profissões, conhecer seu repertório, estereótipos e justificativas para que uma profissão esteja ou não presente na festa.

A realização de tais atividades no primeiro e segundo encontros permite conhecer as expectativas dos orientandos e, com isso, questionar e discutir o papel que a OP tem hoje, procurando desmistificar a ideia de uma atuação focada em estudantes do ensino médio de escolas particulares, e na solução mágica e determinista da escolha profissional, como demonstra Costa (2007) em seu estudo. Diante dessa nova postura, é possível incorporar outros temas e discussões não tão comuns à OP, como o treino de habilidades sociais, que apareceu como demanda das três orientandas presentes nesse relato. Nesse sentido, cabe à OP a discussão de tal aspecto, uma vez que as dificuldades apresentadas pelas orientandas, como não saber dizer aos pais suas vontades, não saber recusar pedidos, podem inibir aspectos importantes objetivados pela OP, como o protagonismo da escolha. Além disso, podem influenciar a permanência estudantil dessas jovens no ingresso à faculdade, como revela Del Prette e Del Prette (2003).

Terceiro encontro

O terceiro encontro teve como objetivo iniciar o módulo de autoconhecimento. Para tal, foram feitas duas atividades, um “Curtigrama” e um gráfico de pizza pensando na organização dos horários atualmente e na organização que elas gostariam de ter. A primeira atividade teve como foco maior conhecer os gostos, atividades prazerosas e desprazerosas para cada uma delas. A segunda se relaciona com os objetivos e planos futuros, além de refletir sobre o presente e como ir de um para o outro. Ambas trabalham o autoconhecimento, um dos tripés da OP. Esse aspecto é importante na medida em que não é inusitado encontrar pessoas que não sabem nomear aquilo que as agrada e desagrada, de modo que não tiveram oportunidades para refletir sobre si mesmas. Considerando o momento da escolha profissional, característico desse grupo, o autoconhecimento permite não só pensar em cursos que gosto e não gosto, mas possibilita planejar e relacionar atividades que são *hobbies* a carreiras, conhecer mais de si e levar essas informações para o mercado de trabalho.

Quarto encontro

O quarto encontro procurou relacionar informações profissionais e o autoconhecimento, utilizando a técnica das “Atividades profissionais” adaptada, a partir de uma lista de atividades que as orientandas deveriam assinalar entre “faria” ou “não faria”, “se identifica” e “não se identifica”. Com essa atividade, foi possível discutir quais profissões têm as atividades listadas presentes, o que é possível fazer que uma atividades que gostem, o que é o *hobby* e o que gostariam que fosse trabalho, o que as orientandas gostam e o que não gostam. A discussão permite ir além da visão superficial das profissões e procurar outras formas de atuar, além de falar de atividades cotidianas que podem se relacionar com as profissões, o que permite que o orientando se veja em diferentes profissões atuando de diferentes formas, ou seja, é uma atividade que permite a mudança da relação com as profissões e com as atividades cotidianas.

Essa atividade se torna relevante nesse contexto uma vez que a demanda por informações é um fator de risco quando se trata de promover uma escolha consciente. Além disso, o público-alvo deste relato, em geral, tem pouco acesso a diferentes informações ou é desencorajado a procurar. Dessa forma, cabe à OP dar informação e discutir possibilidades, como aponta Whitaker (2010).

Quinto encontro

O quinto encontro teve por objetivo discutir as influências e como elas interferem em nossas decisões, principalmente em relação à escolha profissional. Além disso, buscou-se promover maior discussão e troca de opinião entre as participantes, uma vez que foi notado, durante os encontros anteriores, que elas pouco se expressavam nesse sentido. A primeira atividade proposta foi uma listagem das principais influências que elas sofriam, seguida por uma discussão de como eram essas influências (positivas, negativas e de que modo

influenciavam). Terminada essa etapa, foram entregues setas de diferentes tamanhos para todas, para a realização da “técnica das flechas”, que consiste em escrever, coletivamente, em cada uma das flechas, aquilo que consideram mais influente em suas escolhas profissionais, de forma decrescente. Nesse momento, a atividade foi pouco direcionada, foram feitas poucas perguntas, de modo que elas pudessem discutir mais entre elas para tomar as decisões.

Em um segundo momento do encontro, foi pedido que encontrassem, individualmente, dentro de uma situação problema (anexo 1), as influências que interferiam nas decisões das personagens principais, depois, foi pedido que elas discutissem sobre as influências encontradas e comparassem suas respostas, procurando observar se havia alguma diferença na percepção das influências sofridas sobre as personagens principais. Por fim, foi pedido que elas preenchessem uma ficha com informações que sabiam sobre as profissões, de modo a fazer refletir sobre as informações que tem, se essas são suficientes para tomar uma decisão e que outras informações seriam necessárias.

Dessa forma, a atividade menos dirigida e a situação problema, além de promoverem a discussão sobre as influências, também permitiram que elas se expressassem mais umas com as outras. Tinha-se como objetivo secundário o desenvolvimento de habilidades sociais, competência importante para as orientandas, principalmente no que se refere ao protagonismo da escolha, à habilidade de defender seu ponto de vista, explicar suas ideias e contra argumentar opiniões diferentes. Nesse momento, a OP estava ultrapassando uma abordagem tradicional, pensando em fatores para além da escolha profissional: para o desenvolvimento pessoal das orientandas.

Sexto encontro

Esse encontro teve como objetivo retomar as discussões sobre informações profissionais. A retomada se deu a partir das fichas de profissões usadas no encontro anterior, com o objetivo de verificar

se encontraram novas informações que levaram a mudanças de opinião ou não e discutir tais mudanças.

Em um segundo momento, foi apresentado um vídeo sobre o perfil necessário para uma professora de pedagogia, com o objetivo de refletir com elas a respeito de “perfis” e, também, possibilitar a expressão de opiniões contrárias ao vídeo. Por fim, pedi que elas escrevessem em um papel algumas ideias, pensamentos e informações que tinham antes e que mudaram desde o início da OP e, também, o que permaneceu.

As atividades permitiram retomar a importância de se ter informações, discutir sobre mudanças de opinião quando se tem informações, além de possibilitar um momento para discussão. A técnica final, de pensar nas mudanças que ocorreram com elas mesmas, é bastante interessante no sentido de que permite avaliar o trabalho do próprio orientador, assim como fazer os orientandos perceberem seu desenvolvimento pessoal.

As atividades realizadas vão de encontro com uma atuação da OP que visa a autonomia do orientando. Desta forma, faz-se muito relevante dar informação, discutir possibilidades, sendo essas ferramentas essenciais para que o jovem seja protagonista da sua escolha.

Sétimo encontro

Nesse encontro iniciou-se o último módulo do tripé da orientação profissional, à temática escolhida, a partir de uma discussão sobre escolhas em relação a aspectos cotidianos (escolher uma roupa, um lugar para ir, um filme para assistir) e a aspectos relacionados a escolhas profissionais (que curso fazer, onde fazer). Para tal, foi utilizado o texto “Quem tem medo de dizer não?” de Ruth Rocha (Anexo 2), para desencadear a discussão sobre as dificuldades e facilidades de dizer não e sua relação com o momento da escolha.

Para pensar nos prós e contras de uma escolha, foi pedido que as orientandas dividissem uma folha de sulfite entre suas opções profissionais ou de curso e escrevessem os prós e contras de cada uma, considerando diferentes aspectos, como lugar onde tem o curso, tempo de duração, grade, atuação profissional, salário, entre outros.

As atividades permitiram relacionar as dificuldades das orientandas de expressar opiniões, de dizer não e de discutir sobre escolhas. Considerando as habilidades desenvolvidas, segundo Del Prette e Del Prette (1999), em um trabalho com habilidades sociais, ter uma boa relação com seu interlocutor, conseguir manter e ampliar seus direitos, saber se expressar de forma assertiva, estabelecer interações de cunho social, se torna importante, especialmente nesse grupo. Dessa forma, as atividades realizadas permitem não só a discussão da temática de escolhas, mas também o desenvolvimento de outras habilidades.

Oitavo encontro

Assim como a escolha, a defesa do ponto de vista e argumentação são pontos importantes, principalmente ao levar em consideração o público que apresenta como dificuldade a expressão de opiniões. Dessa forma, o oitavo encontro teve como objetivo principal desenvolver a argumentação e a defesa do ponto de vista em relação à escolha profissional. Como atividade, foi utilizado o “Jogo de Governo”, que consiste em uma atividade de argumentação a favor e contra uma profissão, que procura desenvolver a argumentação e a defesa do ponto de vista em relação à escolha profissional a partir das informações que o orientando tem sobre seu curso/profissão de interesse. Nesse jogo, o orientador tem papel de dono de uma cidade que tem apenas 3 profissões: as orientandas devem escolher uma nova profissão para trocar com uma das já existentes na cidade. Dessa forma, é necessário que argumentem a favor dessa profissão que escolheram, e cabe ao orientador questionar os argumentos, assim, promover um debate.

Com o debate, foi possível refletir sobre o quanto de informações elas sabiam sobre os cursos e profissões que tem, discutir sobre as funções sociais das profissões e desenvolver a argumentação e a defesa do ponto de vista em relação à escolha profissional. Nesse sentido, a escolha dessa atividade e, também, do momento de utilização dela foram bastante pensados. É importante que, para a realização dessa atividade, se tenha estabelecido um bom vínculo com os orientandos, que eles já tenham passado por uma discussão anterior sobre informações profissionais, de modo que se sintam mais seguros e que a discussão não seja inibidora.

Nono encontro

O nono encontro teve como objetivo principal promover a discussão sobre o planejamento futuro, refletindo sobre as possibilidades e estratégias de alcance de tais expectativas e sobre planos alternativos. A atividade planejada para este encontro consistia em escrever como elas se imaginavam daqui a um ano. Em um segundo momento, era pedido que elas escrevessem sobre o que fariam caso seus planos dessem errado, a partir da pergunta problematizadora “E se não der certo?”.

A atividade permitiu que as orientandas discutissem sobre planejamento, estratégias para alcançar seus objetivos e estratégias de enfrentamento para lidar com a possibilidade de os planos não acontecerem de acordo com o esperado. Nesse sentido, essa atividade se torna importante, na medida em que esses jovens, segundo estudo de Whitaker (2010), gostariam de alcançar cursos de prestígio, mas se desanimam pensando nas condições em que estão inseridos. Desta forma, faz-se muito relevante um projeto de OP nesse espaço, permitindo a reflexão a respeito das possibilidades e de planejamentos.

Décimo encontro

O décimo encontro teve como objetivo fazer um fechamento do processo de orientação profissional, a partir de uma retomada dos encontros anteriores e de devolutivas individuais. Primeiro foi feita uma devolutiva com cada participante do grupo, procurando saber que mudanças percebeu em si desde o início, o que gostou, o que não gostou e como se sente em relação às escolhas profissionais. Além disso, coube também às estagiárias dar um *feedback* em relação à participação e desenvolvimento pessoal de cada participante. Por fim, todas as participantes foram reunidas e foi feita uma retomada dos encontros anteriores, a partir da devolução de todas as atividades feitas e, para encerrar, foi realizada uma pequena confraternização.

Considerações finais

O processo de orientação profissional foi bastante interessante. Mesmo com um grupo pequeno em número de participantes, essa característica permitiu que houvesse uma aproximação maior com as participantes e, assim, permitiu conhecer mais sobre suas dificuldades. Isso levou à organização e planejamento das atividades pensando em dois principais objetivos: a discussão a respeito dos três tripés da orientação profissional, autoconhecimento, informações e escolha e, também, a promoção de momentos para a expressão de opinião, para discordar e discutir.

No decorrer do processo, foi possível perceber que as orientandas passaram a ter mais clareza de seus gostos e de seu processo de escolha, além de se relacionarem de outra forma com as profissões e suas funções. As avaliações ao final do grupo mostraram que a orientação profissional foi bastante positiva, tanto em relação à escolha profissional, quanto em relação às habilidades sociais.

Por fim, se faz necessário dizer que o planejamento e organização de um grupo de orientação profissional deve ser individual e de acordo com as demandas observadas, de forma que o processo faça sentido não apenas para o orientador, mas também para o orientando.

Referências

COSTA, J. M. **Orientação Profissional**: um outro olhar. 14. ed. v. 18. São Paulo: Psicologia USP, 2007.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Estudos de Psicologia**. 3. ed. v. 8. 2003. p. 413-420.

FIAMENGUE, E. C. **Mas, afinal que Elite é essa?** Elitização/deselitização no vestibular VUNESP. 2002. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2002.

WHITAKER, D. C. A. Da invenção do vestibular aos cursinhos populares: um desafio para a orientação profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 289-297, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/125179>. Acesso em: 02 fev. 2019.

WHITAKER, D. C. A.; PAIVA, F. N.; ONOFRE, S. A. Cursinhos comunitários, esperança e desalento: um estudo de caso em assentamentos de reforma agrária (Araraquara-SP). *In*: FERNANDES, A. V. M.; ALMEIDA, C. P. D.; WHITAKER, D. C. A. (org.). **Educação, juventude e políticas públicas**: reflexões sobre inclusão e preconceito. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. p. 35-50.

Anexos

Anexo 1

Situação problemas (encontro 5) - “Joaquim tem 17 anos e mora com seus pais em uma cidade pequena do interior de SP, namora Bruna e ambos estão terminando o colegial e pensando em fazer um curso superior. Bruna já está decidida, quer fazer direito em uma faculdade na sua cidade, pois seus pais não têm condições de ajudá-la a morar fora de casa. Joaquim tem muitas dúvidas e se sente completamente perdido. Uma de suas possibilidades é cursar pedagogia, profissão que ele admira muito, pois está relacionada à educação e é com crianças, o que ele adora, no entanto, sempre ouviu que pedagogia era um curso só de mulheres. Outra possibilidade era jornalismo, pois ele sempre foi elogiado por sua escrita, no entanto, não há nenhum curso em sua cidade e Joaquim ficaria longe de sua namorada. Além disso, seu tio disse que é muito difícil que um jornalista seja bem remunerado e que ele deveria se preocupar com profissões do futuro, que envolvem tecnologia e a área de exatas. Joaquim leu uma reportagem dizendo que robótica era uma profissão do futuro e achou interessante. Seus pais, mesmo dizendo que o apoiariam na decisão que tomasse, acreditam que o menino deveria fazer uma profissão da área da saúde, pois seu pai é fonoaudiólogo e sua mãe é terapeuta ocupacional e juntos eles têm uma clínica, onde Joaquim poderia trabalhar depois de formado.

Que fatores estão influenciando a escolha de Joaquim e Bruna?”

Anexo 2

Quem tem medo de dizer não? (Ruth Rocha)

A gente vive aprendendo
A ser bonzinho, legal,
A dizer que sim pra tudo,
A ser sempre cordial...

A concordar, a ceder,
A não causar confusão,
A ser vaca-de-presépio
Que não sabe dizer não!

Acontece todo dia,
Pois eu mesma não escapo.
De tanto ser boazinha,
Tô sempre engolindo sapo...

Como coisas que não gosto,
Faço coisas que não quero...
Deste jeito, minha gente,
Qualquer dia eu desespero...

Já comi pamonha e angu,
Comi até dobradinha...
Comi mingau de sagu
Na casa de uma vizinha...

Comi fígado e espinafre,
De medo de dizer não.
Qualquer dia, sem querer,
Vou ter de comer sabão!

Eu não sei me recusar,
Quando me pedem um favor.
Eu sei que não vou dar conta,
Mas dizer não é um horror!

E no fim não faço nada
E perco toda razão.
Fico mal com todo mundo,
Só consigo amolação.

Quando eu estudo a lição
E o companheiro não estuda,
Na hora da prova pede
Que eu dê a ele uma ajuda

Embora ache desaforo,
Eu não consigo negar...
Meu Deus, como sou boazinha...
Vivo só para ajudar...

Se alguém me pede que empreste
O disco do meu agrado,
Sabendo que não devolvem
Ou que devolvem riscado...

Sou incapaz de negar,
Mas fico muito infeliz...
Qualquer um, se tiver jeito,
Me leva pelo nariz...

Depois que eu estou na fila
Pra pagar o supermercado,
Já estou lá há muito tempo...
Aparece um engraçado...

Seja jovem, seja velho,
Se mete na minha frente,
Mas eu nunca digo nada...
Embora eu fique doente!

A gente sempre demora
A entender esta questão.
Às vezes custa um bocado
Dizer simplesmente não!

Mas depois que você disse
Você fica aliviada
E o outro que lhe pediu
É que fica atrapalhado...

Mas não vamos esquecer
Que existe o "por outro lado"...
Tudo tem direito e avesso,
Que é meio desencontrado...

Quero saber dizer NÃO.
Acho que é bom para mim.
Mas não quero ser do contra...
Também quero dizer SIM!

Orientação profissional com um grupo de vestibulandas



Giovanna de Miranda
Thamiris Dias
Hugo Ferrari Cardoso



Introdução

A Orientação Profissional (OP) é um processo psicológico que tem como um de seus referenciais norteadores o contexto sociocultural no qual está inserida. Ela tem como objetivo facilitar o momento da escolha ao jovem, auxiliando-o a compreender sua situação específica de vida, em que estão incluídos aspectos pessoais, familiares e sociais. É a partir dessa compreensão que ele terá mais condições de definir qual a melhor escolha – a escolha possível – em seu projeto de vida (LUCCHIARI, 1997). Isso porque o trabalho assumiu papel central na vida dos sujeitos dentro da sociedade capitalista e, por isso, a OP realizada com jovens e adolescentes tem se feito cada vez mais necessária.

A idealização daquilo que se identifica como trabalho ocorre a partir das experiências cotidianas e, por isso, são determinadas por fatores sociais e culturais. Dessa forma, o trabalho cumpre algumas funções na sociedade contemporânea. A primeira delas é econômica, uma vez que é por meio do trabalho que as necessidades de sobrevivência do indivíduo são satisfeitas. Depois, tem-se as funções sociais, que se caracterizam pelas relações, *status*, prestígio etc. Por fim, há a função de satisfazer as necessidades de significação pessoal, de identidade, autoestima e autorrealização (SVERKO; VIDOVIC, 1995 apud LASSANCE, 2005).

O processo de O.P. pode ser realizado em diferentes contextos sociais e por isso ele deve sustentar-se, em suas práticas, em uma compreensão histórico-cultural contemporânea. Além disso, é válido ressaltar a importância dos obstáculos enfrentados pelos jovens ao se inserirem no mercado de trabalho e as escolhas envolvidas nesse meio. Portanto, é tarefa central da Orientação Profissional auxiliar no momento de escolhas e tomada de decisões dos jovens e adultos, considerando as diferentes dimensões presentes na sociedade, seja no âmbito econômico, político, social e educacional (LISBOA, 2000 apud SOARES, 2007).

A diversidade observada no mercado de trabalho faz com que a escolha da profissão tome uma dimensão cada vez maior e mais complexa na vida dos sujeitos. Somado a esse momento de decisão, tem-se uma fase bastante conturbada do desenvolvimento humano: a saída da adolescência e a entrada para a vida adulta. Segundo Bock (2007), a adolescência é vista como uma construção social com repercussões na subjetividade e no desenvolvimento do homem moderno. É um momento significado, interpretado e construído pelos homens. Estão associadas a ela marcas do desenvolvimento do corpo. Essas marcas constituem também a adolescência enquanto fenômeno social. É, assim, um momento de instabilidades, pressão e mudanças e que pode gerar grande sofrimento e angústia em muitos adolescentes que têm dificuldades de decidir e se engajar neste novo mundo.

Dessa maneira, a OP, como prática voltada aos adolescentes e jovens no momento de conclusão do ensino médio e que se encontram prestes a realizar o vestibular e ingressar nas universidades, poderá auxiliar neste momento de transição e tomada de decisão. Isso porque, a escolha profissional interfere no estilo de vida do jovem que escolhe e permeia tanto sua possibilidade de satisfação laboral como a de satisfação pessoal, fazendo parte de sua relação concreta com a sociedade na qual está inserido e, nesta concepção, é parte de sua trajetória vital.

Portanto, o projeto que será exposto se justificou a partir dessas concepções e da fase do ciclo vital em que se encontravam as adolescentes participantes. A Orientação Profissional foi facilitadora desse processo, bem como norteadora de questões de autoconhecimento e planejamento de vida das participantes. Ademais, o processo pôde trazer às participantes informações profissionais, instrumental para escolha e suporte a fim de que elas pudessem atingir um bom nível de autoconhecimento e, conseqüentemente, realização plena.

Objetivos

O presente capítulo irá relatar a experiência de uma prática em Orientação Profissional que pretendeu ser um facilitador para o momento de mudança e de escolhas as quais as participantes poderiam estar vivenciando, tendo em vista também um planejamento de vida por meio da OP. Ao final, esperou-se ter desenvolvido: 1) resgate da história de vida, identificando influências significativas no desenvolvimento pessoal e familiar, bem como os papéis desenvolvidos ao longo desse processo; 2) resgate e identificação das crenças centrais acerca de si e do contexto, discutindo questões de gênero e do mercado de trabalho; 3) discussão sobre informações profissionais que podem influenciar nos processos de escolha; 4) capacidade de realizar escolhas mediante o autoconhecimento desenvolvido.

Método

Participantes

O grupo de Orientação Profissional foi composto por quatro adolescentes pré-vestibulandas com idades entre 15 e 18 anos, estudantes do terceiro e segundo ano do ensino médio de escolas públicas e privadas. A composição do grupo somente por mulheres foi influenciadora sobre a estrutura dos módulos a serem trabalhados no grupo, principalmente dos encontros relacionados a minorias sociais e ao machismo estrutural e do mercado de trabalho.

Procedimentos

O grupo de Orientação Profissional teve início no dia 19 de março de 2018 com a duração de 11 encontros, sendo dez grupais e um destinado à realização de devolutivas individuais. Os encontros tiveram, em média, duração de uma hora e meia e foram realizados semanalmente. Esses encontros ocorreram em uma sala do Centro de Psicologia Aplicada (CPA) de uma Universidade do interior paulista e foram coordenados por duas estagiárias do último ano do curso de Psicologia.

Planejamento dos Encontros

Encontro	Atividade	Objetivos
1º encontro	Apresentação das estagiárias e do projeto	Formar vínculo com o grupo e entre os participantes
	Técnica de Apresentação (falar curiosidade e expectativas - caderno)	Identificar expectativas do grupo em relação à OP
	Técnica Verdades e mentiras sobre OP	Delimitar e esclarecer os objetivos dos encontros.
	Fichas de inscrição	
2º encontro	Festa das Profissões e Discussão	Identificar cursos, profissões e carreiras que as participantes tinham como opções de escolhas e quais informações possuíam sobre cada uma delas
	Técnica História do Grupo: Caderno	Produzir uma "Festa das Profissões" do grupo de forma conjunta, a fim de proporcionar um diálogo entre as participantes.

(continua)

3º encontro	Fichas de Informações Profissionais	Coletar quais informações iniciais as orientandas possuíam sobre os cursos de interesse apontados por elas no encontro anterior, assim como cursos gerais.
	Banner da Propaganda de um Curso Pré-Vestibular	Discutir com as orientandas temas como mídia, competição, pressão da sociedade, estereótipos, preconceitos, meritocracia, etc.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Coletar críticas e sugestões das orientandas sobre o processo de OP.
4º encontro	Técnica do passado, presente e futuro	Resgate dos interesses, habilidades e figuras de identificação que foram significativas na infância e no atual momento de vida, as quais repercutem em sua trajetória de vida pessoal e profissional.
	Dinâmica "Quebra-cabeça de Palavras"	Relembrar as regras do grupo e fortalecer o vínculo entre as orientandas.
	Técnica do Curtigrama Cor de caneta diferente	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar as atividades que as participantes gostam de executar; - Discutir sobre os sentimentos relacionados a essas atividades; - Identificar os diferentes vínculos estabelecidos em cada atividade; - Promover o autoconhecimento por meio da conscientização do seu cotidiano.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Proporcionar reflexão sobre os sentimentos das orientandas envolvidos no processo de OP.
5º encontro	Técnica da "Figura Humana"	Proporcionar reflexão sobre os diferentes aspectos da vida das orientandas, desenvolvendo o autoconhecimento.
	Técnica das "Flechas"	Refletir sobre os aspectos e diferentes variáveis que influenciaram e influenciam na tomada de decisão.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Desenvolver autoconhecimento por meio de um "conselho para si mesma"

(continua)

6º encontro	Explicação Genoprofissiograma	Visualizar possíveis influências que a família exerce sobre cada uma através das gerações
	Técnica "Adivinha quem sou eu?"	Trabalhar a questão da identidade profissional de maneira descontraída e criativa.
	Atividade de Pesquisa Profissional para Casa	Incentivar a autonomia das orientandas em busca de informações.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Identificar o significado da família para cada orientanda
7º encontro	Atividade "Adivinhe qual é a Profissão"	Exposição das informações trazidas pelas orientandas em suas pesquisas de forma descontraída.
	Atividade do "Mapa"	Identificar a localização geográfica das universidades trazidas pelas orientandas
	Atividade do "Debate"	Discutir sobre a lógica do vestibular por meio do debate entre argumentos antagônicos.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Identificar ganhos das orientandas até o presente momento do processo.
8º encontro	Atividade de Pesquisa Presencial com exposição de conteúdo	Incentivar a autonomia das orientandas em busca de informações.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Identificar as universidades de maior interesse entre as orientandas.
9º Encontro	Técnica do Sorvete	Simular um processo de escolha e suas consequências, evidenciando as dificuldades, influências e outros aspectos envolvidos.
	Leitura do poema "Quem tem medo de dizer não?"	Discutir sobre a necessidade de dizer não em alguns momentos, e o fato de recebê-los em outros, como no vestibular.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Refletir sobre escolhas

(continua)

10° Encontro	Último encontro em grupo: devolutiva coletiva e encerramento	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvir as orientandas acerca do processo de OP, assim como suas expectativas, queixas e observações sobre os encontros, ressaltando o histórico de todas as atividades e do Caderno; - Dar uma devolutiva de como foi o trabalho com o grupo bem como impressões gerais do processo; - O encontro também proporcionou integração entre as participantes e as orientadoras, realizando um fechamento e despedida do grupo por meio de uma confraternização final.
	Técnica História do Grupo: Caderno	Proporcionar para as orientandas um momento de despedida do grupo de OP, assim como dar um <i>feedback</i> para as estagiárias.
11° Encontro	Devolutivas individuais para cada orientanda	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma conversa aberta e individual com cada uma das orientandas, dando-lhes uma devolutiva acerca do desenvolvimento pessoal de cada uma; - Realizar um resgate sobre o histórico de cada uma, pontuando sobre cada uma das atividades e discussões realizadas no período de Orientação; - Ouvir considerações e críticas das próprias participantes sobre o processo e o grupo.

Resultados e discussões

Primeiro encontro

No primeiro encontro do grupo, foi realizada a apresentação das participantes e estagiárias, bem como a utilização da técnica “Verdades e Mentiras sobre OP”. Para isso, expusemos algumas afirmações sobre orientação profissional e as orientandas tiveram que indicar se eram verdadeiras ou falsas. Com tal atividade, foi

possível conhecermos as expectativas das orientandas sobre o processo, bem como identificarmos os conhecimentos destas sobre OP.

Também foi introduzida a técnica do Caderno do Grupo, em que, a cada encontro, ficou registrado nele um resumo das atividades realizadas. Neste encontro, pedimos que as participantes escrevessem uma breve apresentação sobre si mesmas, a fim de conhecermos um pouco mais sobre elas.

Segundo encontro

No segundo encontro do grupo, aplicamos a técnica da “Festa das Profissões” adaptada ou “Técnica da Fotografia”. Para isso, solicitamos que as orientandas se desenhasssem no centro da folha e que, em volta, colocassem quais profissões convidariam para uma festa e quais teriam mais interesse neste momento da vida, e outras que não interessavam. Essa técnica permitiu que as orientandas expressassem relações afetivas e de interesse com diversas profissões que poderiam estar ligadas ao contexto em que estão inseridas, assim como a pessoas próximas, como amigos e familiares. Assim, o principal objetivo desta técnica foi trabalhar os vínculos afetivos e interesses em relação a cada profissão e como estas variáveis influenciavam nas escolhas profissionais (LUCCHIARI, 1997).

No “Caderno do Grupo”, as orientandas escreveram as profissões escolhidas por elas como forma de destacar a atividade do encontro bem como meio de retomar informações sobre essas profissões em um segundo momento.

Terceiro encontro

No terceiro encontro do grupo, coletamos informações que as participantes tinham sobre profissões e carreiras que lhes interessavam. Esse levantamento foi significativo para mostrarmos

às orientandas a importância de se pesquisar informações antes de realizar uma escolha de carreira. Para isso, criamos fichas de “Informações Profissionais” que as orientandas deveriam preencher com algumas informações sobre variadas profissões escolhidas por nós anteriormente.

Com o objetivo de identificar de forma individual quais atividades cada orientanda gosta de realizar, aplicamos a técnica do “Curtigrama”, discutindo quais sentimentos estão envolvidos nessas práticas. Além disso, a técnica permitiu o desenvolvimento do autoconhecimento, por meio da conscientização do dia a dia, explicitando os vínculos estabelecidos com as atividades cotidianas (LUCCHIARI, 1997). Nesta técnica, as orientandas deveriam dividir uma folha sulfite em quatro partes e escrever em cada uma respectivamente as seguintes frases: “Gosto e Faço”, “Gosto e não faço”, “Não gosto e faço”, “Não gosto e não faço”.

Também neste encontro, realizamos uma discussão sobre cursinho pré-vestibular e a pressão existente no processo de escolha de uma profissão. A discussão com o grupo ocorreu baseada em um *banner* de uma propaganda de um cursinho. Com isso, pudemos escutar a opinião das orientandas sobre esse *banner*, impulsionando a reflexão sobre *status* e estereótipos que os cursos carregam.

Por fim, no “Caderno do Grupo” solicitamos que as participantes escrevessem sugestões e opiniões sobre o processo até aquele momento. Nosso objetivo foi coletar possíveis demandas que o grupo gostaria de trabalhar nos encontros.

Quarto encontro

No quarto encontro do grupo, retomamos a discussão sobre a técnica do “Curtigrama”, já que o processo de autoconhecimento é essencial para o processo de escolha profissional. Também realizamos uma atividade grupal, na qual as orientandas, divididas

em dois grupos, tiveram que desvendar um segredo para montar uma frase de efeito. Nosso objetivo com esta atividade foi integrar melhor o grupo, bem como pontuar algumas regras estabelecidas por nós no início do processo.

A fim de continuarmos trabalhando o autoconhecimento com as orientandas, aplicamos a técnica “Presente, Passado e Futuro” adaptada, em que as orientandas tiveram que destacar, em cada um desses momentos, os principais papéis desempenhados por elas, habilidades presentes, pessoas que admiravam/admiram e ideais marcantes vivenciados por elas. Esta técnica, segundo Lucchiari (1997), permite que os jovens reflitam sobre diferentes momentos das suas vidas, os integrando em uma lógica temporal fundamental para o momento atual de escolha. Ademais, possibilitou que as orientandas se percebessem como pessoas que possuem história e que podem ativamente construir o seu futuro através de escolhas que não se baseiam somente em gostos e preferências, mas também em projetos de vida (LUCCHIARI, 1997).

No “Caderno do Grupo”, as orientandas escreveram um sentimento em relação ao momento de escolha. Com isso, foi possível sabermos como as orientandas estavam e quais as emoções mais presentes naquele momento.

Quinto encontro

Neste encontro, continuamos a trabalhar o autoconhecimento com as orientandas. Por isso, aplicamos a técnica “Figura Humana” na qual as orientandas tiveram que se desenhar e escrever em cada parte do corpo frases, sentimentos, pensamentos, etc., de acordo com o que era solicitado pela estagiária. Na cabeça, escreveram três pensamentos que ninguém nunca iria mudar; na boca, uma frase que foi dita e se arrependeu e uma outra que tem que ser dita; no coração, três paixões; na mão direita, um sentimento que tem para dar; na mão esquerda, algo que precisa receber; no pé

esquerdo, uma meta que deseja alcançar e, por fim, no pé direito, passos para atingir essa meta. Nessa atividade, apareceram como conteúdo certezas, arrependimentos, desejos, sonhos, etc., que fazem parte da atual vida das participantes, tendo como objetivo principal promover reflexão sobre os conteúdos presentes na atividade.

Em continuidade ao tema de autoconhecimento, trabalhamos sobre possíveis influências presentes na vida das orientandas. Em um primeiro momento, solicitamos que as orientandas individualmente desenhasssem em uma folha a palavra “escolhas” no centro e que em volta indicassem as flechas de influências (família, amigos, escola, pessoas específicas, etc.) e que as desenhasssem maiores ou menores de acordo com o nível de influência dessas variáveis. No segundo momento, as orientandas tiveram que discutir e decidir em grupo seis influências principais e indicá-las de acordo com as suas significâncias em flechas maiores ou menores. No “Caderno do Grupo” foi solicitado que as orientandas escrevessem um conselho para si mesmas.

Sexto encontro

Neste encontro, procuramos trabalhar um pouco mais sobre influências com as orientandas. Como todas apontaram a família como uma forte influência nas escolhas, aplicamos a técnica do “Genoprofissiograma”. O objetivo desta atividade foi que as orientandas construíssem uma árvore genealógica de sua família, ressaltando as profissões de cada membro, proporcionando a explicitação de influências que a família poderia estar tendo em suas escolhas profissionais (AMBIEL, 2006), bem como seus valores, crenças e opiniões.

Também foi objetivo do encontro retomar o tema das informações profissionais, por meio da técnica “Adivinha quem sou eu?”. Nessa atividade, cada participante teve colada em sua testa uma profissão

e ganhava o jogo quem acertasse primeiro o nome desta. Para isso, era necessário que as orientandas realizassem perguntas para o grupo que apenas poderiam responder com “sim” ou “não”. O principal objetivo desta atividade foi, de forma descontraída, trabalhar a questão da identidade profissional, aguçando a curiosidade das orientadas sobre as profissões (LUCCHIARI, 1997).

Como muitas orientandas apresentaram dificuldades na atividade, solicitamos que elas realizassem uma pesquisa sobre algumas profissões para que discutíssemos em um segundo momento. Para finalizar o encontro sobre família, pedimos que as orientandas escrevessem no caderno do grupo o que essa significa para cada uma.

Sétimo encontro

No sétimo encontro, pudemos retomar a tarefa de casa sobre informações profissionais. Para isso, propomos um jogo em que cada participante, mediante dicas, deveria acertar a profissão da colega. Além disso, entregamos um mapa do estado de São Paulo para cada orientanda, a fim de que marcassem onde as faculdades estavam localizadas. Nosso objetivo foi enfatizar a importância da pesquisa de informações sobre cursos, vestibulares, faculdades etc., antes de tomarem qualquer decisão.

Também realizamos um debate no encontro, dividindo o grupo em dois subgrupos. Para cada um foi entregue a mesma frase, porém um grupo a defenderia e outro a criticaria. A frase era: “Sou uma estudante que entrei na melhor universidade do estado porque mereci e por isso terei muito sucesso profissional”. Nosso objetivo foi promover reflexão sobre o conteúdo da frase, assim como incentivar o debate entre as participantes.

Por fim, solicitamos que as orientandas escrevessem no caderno do grupo o que aprenderam de novo até agora no processo de OP.

Oitavo encontro

O principal objetivo deste encontro foi promover e incentivar a pesquisa sobre informações profissionais de forma ativa por parte das orientandas. A pesquisa foi realizada em duplas, utilizando cada uma delas um computador. Assim, elas puderam pesquisar sobre os cursos, concorrência candidato/vaga, áreas de atuação, estrutura dos vestibulares etc. Cada dupla apresentou para o grupo o resultado de suas pesquisas, gerando uma discussão sobre o conteúdo pesquisado.

Para finalizar o encontro, as participantes escreveram no Caderno do Grupo as Universidades que elas estavam pensando em se inscrever para o vestibular.

Nono encontro

O principal objetivo deste encontro foi discutir e refletir acerca do processo de escolha bem como suas consequências. Para isso, utilizamos a técnica do “Sorvete”. Separamos com uma fita no chão a sala em duas, sendo que um lado representava o sorvete “Y” e o outro o sorvete “X”. De acordo com as informações dadas às participantes sobre ambos os sorvetes, elas deveriam escolher um deles, ou seja, um lado da sala. Essa atividade é na verdade uma metáfora em relação aos momentos de escolhas da vida e teve como objetivo discutir sobre o significado, importância e como são feitas as escolhas no dia a dia. Além disso, a técnica demonstrou que toda escolha feita é na verdade um “ato de coragem” que implica um risco e perda ao tomar uma decisão entre possibilidades que possuem vantagens e desvantagens (BOCK, 2014).

Também solicitamos que as orientandas lessem o poema da Ruth Rocha “Quem tem medo de dizer não?”. Nosso objetivo com essa leitura foi dialogar sobre as implicações e consequências de fazer uma escolha e de conseqüentemente dizer não a outras

opções, aceitando tais renúncias. Pensando nisso, pedimos que as orientandas escrevessem no Caderno do Grupo sobre escolhas difíceis que já haviam tomado em suas vidas.

Décimo encontro

No décimo encontro, o objetivo geral foi proporcionar para as orientandas um fechamento coletivo do grupo de OP, buscando um *feedback* conjunto de todas as participantes de como foi para elas participar desse processo. Também foi objetivo do décimo encontro ouvir as orientandas acerca do processo de Orientação Profissional, assim como suas expectativas, queixas e observações sobre os encontros, ressaltando o histórico de todas as atividades e do Caderno do Grupo. Além disso, buscamos dar uma devolutiva de como foi o trabalho com o grupo, bem como as impressões gerais do processo. Por fim, o encontro também proporcionou integração entre as participantes e as orientadoras, realizando um fechamento e despedida do grupo por meio de uma confraternização final.

Décimo primeiro encontro

No décimo primeiro encontro, o objetivo foi realizar devolutivas individuais com cada orientanda, possibilitando ouvir de cada uma delas críticas, sugestões e comentários gerais sobre o processo de OP, além de apontarmos aspectos pessoais relacionados ao desempenho de cada uma durante os três meses de duração do grupo. Ademais, buscamos realizar um resgate sobre o histórico de cada uma, pontuando cada uma das atividades e discussões realizadas no período de Orientação. Por fim, também foi objetivo ouvir considerações e críticas das próprias participantes sobre o processo e o grupo.

Também entregamos a seguinte frase às orientandas: “Plante seu jardim e decore sua alma, ao invés de esperar que alguém lhe traga flores. E você aprende que realmente pode suportar, que realmente

é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida!”. Com isso, pudemos salientar a importância da autonomia das orientandas que, a partir de agora, estarão aptas a seguir seus caminhos. Também deixamos as atividades realizadas com elas, pontuando que poderiam refazê-las quando sentissem necessidade.

Considerações finais

Com os encontros de encerramento, pudemos perceber como as orientandas se desenvolveram ao longo de todo o processo de Orientação Profissional. A maior parte delas, de início, não se mostrava animada com o assunto, com dificuldades em se conhecer e com muitas dúvidas e incertezas. Ao longo do tempo, o grupo proporcionou discussões e reflexões que somente percebemos a dimensão do efeito gerado no final do processo, em especial, nas devolutivas. As orientandas demonstraram amadurecimento e maior segurança para realizar escolhas conscientes e planejar suas carreiras e vidas. Grande parte delas está com o curso ou carreira definidos, porém com o entendimento de que os caminhos podem ser alterados e que mudanças e escolhas fazem parte do ciclo vital de todos nós.

No geral, os *feedbacks* vindos das orientandas foram bastante positivos, pois estas se sentiram acolhidas no grupo e puderam abrir suas mentes em relação às próprias escolhas. Ao final, a impressão que estas nos passaram é que o grupo foi essencial para o período que estão vivenciando, pois também serviu como uma forma de enfrentamento frente à pressão da escola, dos pais e dos professores. As discussões realizadas pelo grupo e a própria interação entre as participantes contribuíram para que o grupo se mantivesse coeso e em harmonia do início ao final. Sem dúvida,

o grupo trouxe grandes aprendizagens para estas adolescentes, mas também a nós como orientadoras, pois pudemos desenvolver habilidades de acolhimento, enfrentamento e manejo de grupo que somente teríamos com esta experiência. O planejamento dos encontros conforme as demandas e o contexto sociocultural das orientandas também foi essencial e confirmou que a Orientação Profissional pode ser aplicada em qualquer contexto, desde que estas variáveis sejam incluídas nele.

Por fim, terminamos as devolutivas e o grupo com a sensação de que o objetivo inicial proposto foi cumprido e que projetos como este são importantes para auxiliar adolescentes e jovens que se sentem ansiosos e confusos em relação ao futuro profissional e que somente com auxílio podem se conhecer melhor e obter informações objetivas para que planejem suas vidas de maneira mais leve e tranquila.

Referências

AMBIEL, R. A. M. POPI – Programa de Orientação Profissional Intensivo: outra forma de fazer Orientação Profissional. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 205-208, nov. 2005.

BOCK, A. M. B. A adolescência como construção social: estudo sobre livros destinados a pais e educadores. **Psicologia, escola e educacional**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 63-76, 2007.

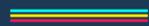
BOCK, S. D. A proposta de Orientação Profissional na Abordagem Sócio Histórica. **Orientação profissional: a abordagem sócio histórica**. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

LASSANCE, M. C. P. Adultos com dificuldades de ajustamento ao trabalho: ampliando o enquadre da orientação vocacional de abordagem evolutiva. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 6, n. 1, p. 41-51, 2005.

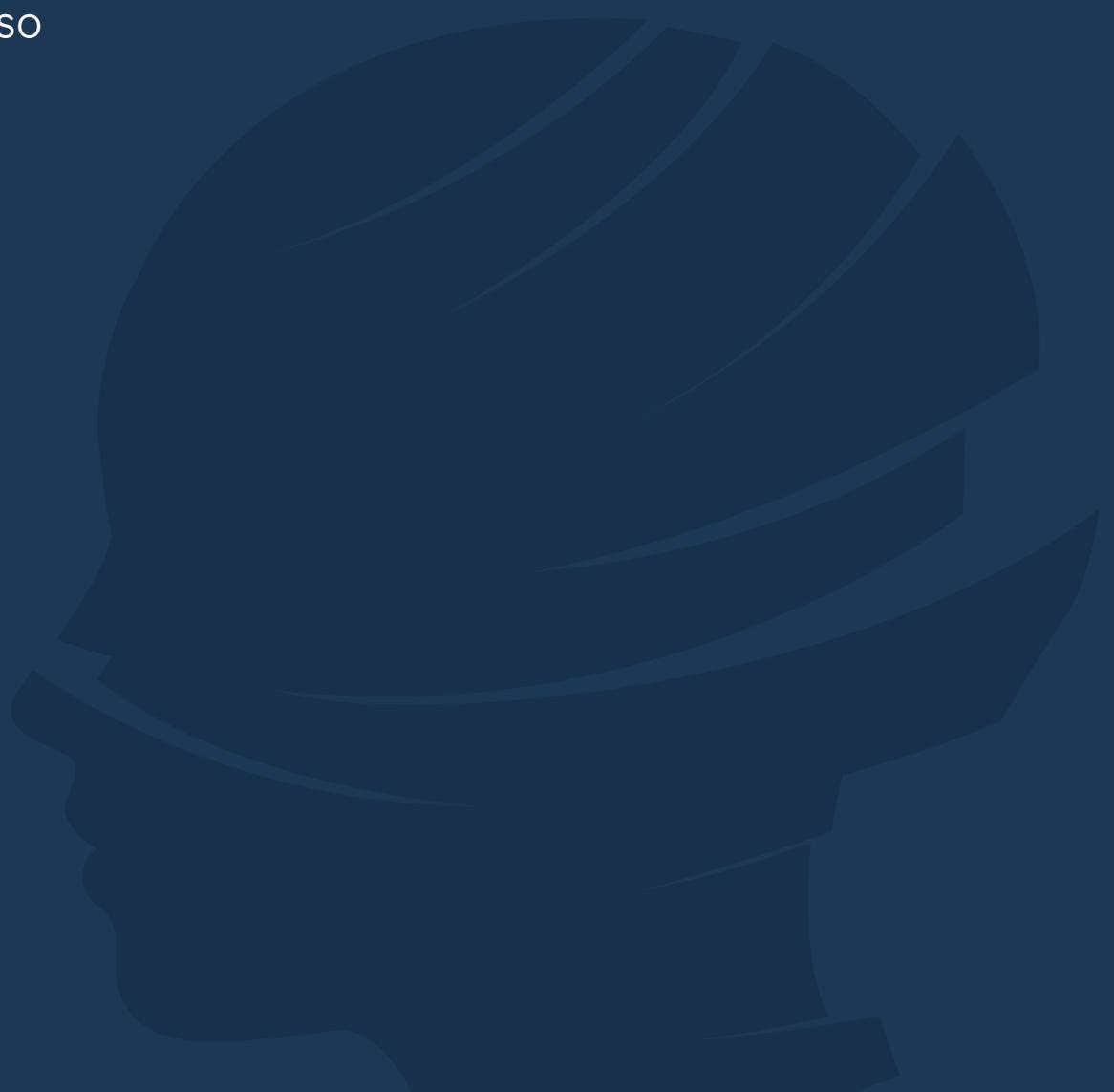
LUCCHIARI, D. H. P. S. **Pensando e Vivendo a Orientação Profissional**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

SOARES, D. H. P.; KRAWULSKI, E.; DIAS, M. S. de L.; D'AVILA, G. T. Orientação profissional em contexto coletivo: uma experiência em pré-vestibular popular. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 27, n. 4, p. 746-759, 2007.

Orientação profissional para a terceira idade - projeto florescendo caminhos



Isabella Chen
Hugo Ferrari Cardoso



Introdução

O número de pessoas na terceira idade tem aumentado cada vez mais no Brasil. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017), esse número aumentou em 8,5 milhões em menos de uma década, o que faz com que diversas áreas de estudo dirijam sua atenção para este público e para a sua qualidade de vida. Além do aumento do número de pessoas na terceira idade, a temática acerca da qualidade de vida na velhice tem se mostrado de grande importância, principalmente nas sociedades capitalistas, que parecem estipular um tempo de vida útil para os sujeitos. Portanto, percebe-se o idoso como incapaz e improdutivo: “o idoso representa o velho, no sentido pejorativo de ser ultrapassado e descartável” (RODRIGUES, 2005, p. 54). Dessa forma, é preciso que as áreas da saúde estejam atentas ao bem-estar não somente físico, mas também psicológico e emocional das pessoas na terceira idade, pois, por conta do contexto em que se encontram, elas podem apresentar baixa autoestima e autoconfiança.

Além de uma sociedade que coloca as pessoas da terceira idade, muitas vezes, à margem, é importante ressaltar que a velhice, enquanto mais um ciclo de vida do sujeito, está repleta de mudanças, sejam no corpo, nos hábitos, na vida cotidiana de forma geral. Portanto, faz-se de grande relevância a promoção de atividades voltadas para este público, as quais busquem oferecer espaços para a exposição de suas angústias, de seus desejos, dúvidas e expectativas futuras. Dentre estas atividades, uma prática possível com os(as) idosos(as) é a elaboração do seu projeto de vida, o qual se caracteriza como um dos objetivos da Orientação Profissional. Um projeto de vida se refere à construção de um planejamento futuro, o qual busque concretizar as ideias e expectativas que o sujeito tem em relação ao seu futuro. Assim, ao se trabalhar com o projeto de vida na Orientação Profissional,

O orientador busca auxiliar o orientando a perceber quais são seus sonhos, desejos, ideias, em consonância com uma realidade possível para o momento e com as perspectivas futuras. A construção de um projeto de vida auxilia o sujeito a lidar com sua identidade que é processual e está em constante metamorfose, e associa-se à possibilidade de futuro, a um vir a ser, e que aponta para a inesgotável plasticidade humana. (FARIA, 2017, p. 298).

A construção de um projeto de vida é uma prática que pode ser desenvolvida com diversos públicos, tanto pré-vestibulandos, quanto pessoas em busca de uma reorientação profissional, em fase de aposentadoria ou após a mesma. Dessa forma, o presente projeto de Orientação Profissional considerou trabalhar com as pessoas da terceira idade, participantes do projeto de Universidade Aberta à Terceira Idade de uma instituição de ensino superior localizada no interior do estado de São Paulo. Este projeto tem como objetivo promover atividades voltadas para a promoção da autonomia, da qualidade de vida e de conhecimentos aos(às) idosos(as), por meio de grupos de apoio e desenvolvimento humano, tendo como temas saúde física e mental, tecnologia, artes, música, entretenimento, artesanato, atividade física para terceira idade, rede de apoio social e familiar, além de organização de tempo para atividades de lazer e grupos de discussão, visitas educativas, etc. Assim, a Orientação Profissional, por possibilitar a elaboração de um projeto de vida a este público, vai ao encontro dos objetivos propostos pelo projeto supracitado.

Objetivo



O presente capítulo irá relatar a experiência de uma intervenção em OP, cujo objetivo foi promover atividades voltadas para a promoção da autonomia, da qualidade de vida e de conhecimentos aos(às) idosos(as), por meio de grupos de apoio e desenvolvimento humano, tendo como temas, saúde física e mental, atividade física

na terceira idade, sexualidade, tecnologia, artes, música, artesanato, rede de apoio social e familiar, bem como organização de tempo para atividades de lazer e grupos de discussão. Assim, a Orientação Profissional, por possibilitar a elaboração de um projeto de vida a este público, vai ao encontro dos objetivos propostos pelo projeto em questão.

Metodologia

Participantes

O grupo de OP teve início com seis participantes do projeto de Universidade Aberta à Terceira Idade de uma instituição de ensino superior localizada no interior do estado de São Paulo. No entanto, uma participante desistiu no decorrer do processo e outra não pode comparecer aos últimos encontros. Sendo assim, o grupo foi finalizado com quatro participantes.

Procedimentos

O grupo de OP teve início em outubro de 2018 com a duração de 10 encontros de 1 hora e meia cada, sendo todos na modalidade grupal. Os encontros tiveram como objetivo trabalhar temáticas da OP como projeto de vida, autoconhecimento, projetos futuros, compartilhamento de informações e realização de escolhas. Os instrumentos utilizados foram escolhidos de acordo com o objetivo de cada encontro (os planejamentos dos encontros encontram-se listados a seguir).

Tabela 1. Proposta de OP para o grupo atendido

Nº Tema	Objetivos	Atividades Desenvolvidas
1 Apresentação	Apresentação da proposta de OP e objetivo do projeto; conhecer as participantes (apresentação); levantamento de demandas a serem trabalhadas.	- Roda de Conversa e perguntas sobre a psicologia, bem como as expectativas para o processo
2 Autoconhecimento	Promover autoconhecimento e discussão sobre dados e informações a respeito do idoso no Brasil	- Roda de conversa e apresentação expositiva de trechos do vídeo sobre envelhecimento (https://www.youtube.com/watch?v=4o1a4p0qUWY&t=177s)
3 Autoconhecimento e Relações Familiares	Dar continuidade ao processo de autoconhecimento e promover reflexão e discussão sobre relações familiares e formas de cuidado na terceira idade	- Roda de conversa e discussão sobre cuidado na terceira idade
4 Sexualidade	Discussão sobre vida afetiva e sexualidade na terceira idade	- Roda de conversa e apresentação expositiva de trechos do vídeo sobre sexualidade na terceira idade (https://www.youtube.com/watch?v=5X5apthG3p0&t=1275s)
5 Saúde mental	Discussão e reflexão sobre saúde mental, identificando os fatores de risco e proteção para a saúde das participantes	- Roda de conversa e discussão sobre saúde mental na terceira idade; - Atividade de identificação dos fatores de risco e proteção para a saúde das participantes.
6 Futuro	Discussão e reflexão sobre futuro e projetos futuros na terceira idade	- Roda de conversa e discussão sobre projetos futuros na terceira idade; - Atividade de reflexão sobre o projeto.

(continua)

7 Visita guiada	Acompanhar a visita guiada ao SESC - Bauru, na exposição "Do toque ao clique", discutindo temas como arte e entretenimento	- Roda de conversa e acompanhamento da visita guiada
8 Encerramento e Confraternização	Encerramento e confraternização do projeto	- Encerramento e confraternização

Resultado e discussões

Primeiro encontro

O objetivo do primeiro encontro foi conhecer as participantes do grupo, promover interação entre elas e apresentar as propostas e objetivos do projeto de OP. Em um primeiro momento, foram apresentadas as propostas a fim de coletar as informações sobre as participantes e avaliar o conhecimento que elas possuíam a respeito da psicologia e da realidade profissional. Dessa forma, foram realizadas perguntas como "O que pensam sobre a psicologia?"; "A psicologia é voltada para quem tem problemas?"; "Onde pode o psicólogo trabalhar além do consultório clínico?", a fim de avaliar a compreensão das participantes acerca da psicologia, com uma mudança de foco da ênfase clínica e uma proposta diferente de acolhimento do grupo, de modo a pensar projetos para a terceira idade abertos a novas temáticas e demandas por elas apresentadas.

Segundo encontro

Os objetivos do segundo encontro foram promover discussões relacionadas à identidade do idoso no Brasil, como forma de trabalhar os estereótipos, qualidade de vida, os fatores de risco e proteção para esta população e a temática do autoconhecimento,

buscando uma maior interação para fortalecimento do vínculo grupal. Durante o encontro, participaram inicialmente seis mulheres, foram apresentados trechos do vídeo sobre envelhecer, bem como dados e informações a respeito dos direitos dos idosos no Brasil, proporcionando discussões e reflexões a respeito das diversas histórias de vida e das dificuldades percebidas na terceira idade, tais como, o declínio da capacidade de realizar atividades anteriores, uma maior dependência e a falta de afeto percebida nas relações familiares e laços sociais.

Terceiro encontro

O objetivo do terceiro encontro foi dar continuidade ao processo de autoconhecimento, relações familiares e fortalecimento do vínculo grupal, por meio do resgate de experiências relatadas sobre as formas de cuidado com o idoso. A primeira atividade realizada no encontro foi perguntar às cinco participantes presentes se já haviam cuidado de algum idoso quando adultas/jovens e se a forma como elas ofereceram o cuidado no passado condiz com o cuidado que recebem atualmente, ou seja, se trataram os idosos da forma como gostariam de ser tratadas. Durante o encontro, foram trabalhadas questões relacionadas ao tempo (passado e presente), bem como suporte familiar e cuidado na terceira idade, estimulando o fortalecimento dos vínculos grupais por meio dos relatos de experiências entre as participantes.

Quarto encontro

O objetivo do quarto encontro foi discutir e estimular reflexões a respeito da temática sexualidade, sentimentos e relações afetivas na terceira idade. Durante o encontro, participaram quatro mulheres e foram apresentados trechos de um vídeo sobre sexualidade na terceira idade; também foram discutidos os desafios e preocupações que envolvem o assunto. Além disso, a temática gênero também esteve presente de forma implícita nas discussões, uma vez que as

participantes trouxeram relatos sobre a forma como foram educadas na sociedade, com um recorte temporal do período político, histórico e social e as influências sobre as vivências e a educação que transmitiram aos descendentes.

Quinto encontro

O quinto encontro teve como objetivo a discussão sobre a saúde mental na terceira idade, proporcionando reflexões e debates acerca da apresentação e identificação dos fatores de risco e proteção, bem como o sofrimento psíquico nessa etapa da vida. Além disso, por meio da atividade de reflexão na qual cada participante deveria identificar e apresentar os fatores de risco e proteção, foram discutidos com as três participantes presentes os medos (doenças graves e/ou terminais e desavenças familiares) e a importância da organização e das atividades para a saúde, como forma de se manterem ativas para garantia da saúde física e mental.

Sexto encontro

O sexto encontro foi destinado à discussão sobre o futuro, tendo como objetivos a reflexão e o planejamento de projetos futuros para a terceira idade, levando em conta o contexto e a história particular de cada participante. Ao final do encontro, foi elaborada uma atividade grupal em que cada uma das quatro participantes presentes acrescentava um aspecto percebido durante sua experiência no projeto Florescendo Caminhos, de forma a completar a flor com as pétalas apresentadas por cada uma.

Sétimo encontro

O encontro foi planejado a fim de acompanhar a visita guiada à exposição de arte “Do toque ao clique”, realizada no SESC-Bauru. Neste encontro, participaram quatro mulheres e foram discutidos temas como arte, música e entretenimento.

Oitavo encontro

O último encontro foi destinado ao encerramento do projeto e à confraternização, com a presença de quatro participantes. Nesta ocasião, também participaram da atividade de amigo secreto em que o grupo da Universidade Aberta à Terceira Idade esteve presente.

Referências

CANEDO, I. R. Reorientação profissional na aposentadoria. *In*: LISBOA, M. D.; SOARES, D. H. P. (org.), **Orientação profissional em ação: formação e prática de orientadores**. São Paulo: Summus, 2000. p. 183-200.

FARIA, A. M. A. de *et al.* Projeto de vida na terceira idade: o trabalho da Orientação Profissional na sensibilização de um grupo de idosas. **Pretextos – Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas**, v. 2, n. 2, p. 295-306, 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017). **Número de idosos cresce 18% em 5 anos e ultrapassa 30 milhões em 2017**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017>. Acesso em: 30 jul. 2019.

RODRIGUES, M. *et al.* A preparação para a aposentadoria: o papel do psicólogo frente a essa questão. **Revista brasileira de orientação profissional**, v. 6, n. 1, 2005.

Relato de uma orientação profissional com foco em adaptação de carreira



Giovana Rezende Vieira
Hugo Ferrari Cardoso



Introdução

Por conta de diversos avanços no atual mercado de trabalho, pode-se dizer que o contexto organizacional tem se encontrado cada vez mais dinâmico e competitivo (EVANS, 1996). Diferente de anos atrás, em que os profissionais permaneciam muito tempo exercendo as mesmas funções e se mantinham estáveis nos mesmos empregos, atualmente esses profissionais são impulsionados a desenvolverem-se constantemente – por meio de treinamentos ou cursos para melhor qualificação, por exemplo –, têm a possibilidade de vivenciar ambientes de trabalho diversificados – como *home office*, por exemplo – e apresentam maior liberdade para realizar mudanças em suas carreiras, como até mesmo percorrer outras áreas de atuação.

A partir dessas mudanças no mundo do trabalho, é possível constatar que o número de profissionais em busca de recolocação e/ou reorientação profissional tem aumentado significativamente (TOLFO, 2002), pois há tanto o surgimento de novas profissões, assim como há profissões antes desvalorizadas ganhando destaque no mercado atual, ou há também a falta de identificação com o trabalho que é exercido há anos. Em suma, nos dias de hoje, pode-se perceber que é mais frequente os sujeitos adultos e de meia idade enfrentarem fases de adequação a novos trabalhos e cargos e buscarem por novas profissões.

Nestes dois casos, pode-se dizer que os sujeitos estão enfrentando um processo de adaptação de carreira, que “consiste em dominar tarefas de desenvolvimento profissional, lidar com transições ocupacionais e se ajustar às contingências de trabalho” (AMBIEL, 2014, p. 20). Pode parecer um processo simples ao ler a definição, porém não são todos os profissionais que estão preparados para estas “transições” e “ajustamentos” a novos cargos ou novos ambientes de trabalho. Pelo fato de estes profissionais já terem vivenciado outras

funções e/ou estado em outras culturas organizacionais, o impacto da mudança pode ser grande e muitos deles não conseguem se adaptar às novas exigências ou forma de funcionamento da organização. Portanto, em caso de recolocação ou reorientação profissional, é relevante o acompanhamento de um orientador profissional, já que o sujeito pode apresentar dificuldade nesse processo de mudança.

Fala-se sobre a relevância de um orientador profissional, pelo fato de a Orientação Profissional poder facilitar os sujeitos em seus processos de escolhas e transformações profissionais. De acordo com Lucchiari (1992, p. 12), “facilitar a escolha significa participar auxiliando a pensar, coordenando o processo para que as dificuldades de cada um possam ser formuladas e trabalhadas”. Portanto, em casos como os citados anteriormente, a Orientação Profissional seria oportuna para auxiliar os sujeitos a pensar e refletir sobre sua fase de escolha e, assim, planejar posteriormente seus projetos e planos de ação frente a este momento de impasse.

Como alguns profissionais possuem pouca habilidade de adaptação, e já que a mesma exige “atitudes de planejamento, exploração de si [do orientando] e do ambiente e tomada de decisão a partir de informações obtidas” (AMBIEL, 2014, p. 18), pode-se dizer que os profissionais que se encontram nas situações citadas anteriormente são um excelente público-alvo para o processo de Orientação Profissional. Portanto, podem se beneficiar muito das reflexões e ações que o processo de orientação oferece. Vale ressaltar que muitos já têm buscado esses tipos de processos, como dito anteriormente, tanto que neste capítulo será apresentado um relato de experiência no estágio de Orientação Profissional com estas mesmas demandas. Portanto, segue maior detalhamento do caso nos próximos tópicos.

Objetivos

Este capítulo tem como objetivo relatar um processo de Orientação Profissional realizado no Centro de Psicologia Aplicada (CPA), em uma universidade pública, e que foi direcionado principalmente para o tema de Adaptação de Carreira.

Enquanto objetivos específicos tem-se: 1) apresentar cada sessão detalhadamente, verificando como foi o andamento da Orientação Profissional e quais foram os procedimentos utilizados e 2) refletir sobre o desenvolvimento do orientando durante o processo.

Metodologia

Participante

A Orientação Profissional foi realizada individualmente, com um orientando do sexo masculino, de trinta e nove anos e que, inicialmente, buscava uma reavaliação da sua carreira. Naquele momento, ele tinha sido desligado de uma empresa e estava buscando novas oportunidades, porém, estava em dúvida se deveria continuar na sua área de formação ou buscar outra(s) formação(ões) profissional(ais).

Além disso, vale ressaltar que o orientando residia com os pais, os quais tinham alguns problemas de saúde, e também tinha um irmão mais velho, que atuava na mesma área.

Procedimentos

A Orientação Profissional ocorreu em dez sessões, as quais foram realizadas semanalmente e com cerca de cinquenta minutos de duração cada uma. Nas primeiras sessões, foi apresentado e discutido o que é uma Orientação Profissional e investigadas as demandas do orientando, de modo a alinhá-las com os objetivos de uma Orientação Profissional. Posteriormente, houve a exposição do orientando às atividades que suscitavam reflexões acerca de suas expectativas profissionais e pessoais e de sua adaptação ao novo trabalho, planejamento futuro e processos de escolha e tomada de decisão.

Na tabela abaixo (Tabela 1), há um maior detalhamento de cada sessão.

Tabela 1. Apresentação das temáticas, objetivos e atividades realizadas em cada sessão da Orientação Profissional.

Sessões Temáticas	Objetivos	Atividades realizadas
1ª Apresentação da Orientação Profissional e coleta de dados	<ul style="list-style-type: none">• Apresentar o que é a Orientação Profissional;• Coletar as demandas e expectativas do orientando;• Coletar informações sobre o histórico profissional e de vida do orientando;• Esclarecer as normas do CPA.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista não estruturada sobre as expectativas, demandas e informações sobre o orientando;• Preenchimento das fichas do CPA.
2ª Definição dos objetivos da Orientação Profissional	<ul style="list-style-type: none">• Investigar mais sobre as motivações para as escolhas profissionais passadas;• Estabelecer os objetivos deste processo de Orientação Profissional;• Registrar as expectativas do orientando após o delineamento dos objetivos.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista semiestruturada;• Tarefa de casa: carta de expectativas e mensagem futura para o final da Orientação Profissional.

(continua)

3ª Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender as reais expectativas do orientando frente ao processo; • Relacionar o conceito de "qualidade de vida" do orientando com o seu atual trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura da carta (tarefa de casa); • Aplicação e discussão da técnica de associação livre com o tema "qualidade de vida".
4ª Realinhamento dos objetivos da Orientação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar, com o orientando, quais são os objetivos da Orientação Profissional; • Identificar quais expectativas do orientando podem ser supridas pela Orientação Profissional; • Apresentar uma proposta de trabalho pelo viés da adaptação de carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Releitura da carta; • Atividade do "prós e contras" para a área de TI; • Leitura de trechos do artigo "Adaptação da Carreira"; • Estabelecimento de possíveis roteiros de atividades para as próximas sessões.
5ª Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar a continuidade da Orientação Profissional ou a sua finalização; • Caso haja continuidade, definir os objetivos profissionais e pessoais atuais do orientando; • Repensar sua rotina para alcance dos seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão sobre as diferentes demandas que o orientando trouxera; • Aplicação e discussão da técnica de "planejamento futuro"; • Aplicação e discussão da técnica do "gráfico de pizza".
6ª Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os seus objetivos profissionais e refletir sobre os meios para a realização de tais objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão conjunta das técnicas "planejamento futuro" e gráfico de pizza"; • Aplicação da técnica "swot".
7ª Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar suas habilidades e dificuldades para potencializar e/ou enfrentar algumas oportunidades e ameaças do atual emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão sobre a técnica "swot".
8ª Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Refletir sobre as principais características de um trabalho ideal/satisfatório para si; • Comparar o trabalho ideal <i>versus</i> trabalho atual: semelhanças e diferenças; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação da técnica do "sorvete" (adaptada) e da técnica das "flechas"; • Tarefa de casa: listar as principais influências de sua escolha profissional.

(continua)

9ª Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender quais são as influências para a escolha profissional do orientando; • Planejar seus compromissos e atividades do dia a dia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão sobre a tarefa de casa; • Elaboração do calendário semanal com as atividades que ele realiza atualmente; • Tarefa de casa: elaboração do calendário semanal com as atividades que ele gostaria de fazer para alcançar seus objetivos profissionais (atividades elencadas na 5ª sessão).
10ª Tomada de decisão e Encerramento da Orientação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar os compromissos/atividades que deseja realizar dentro dos próximos 2 meses; • Avaliar como foi o processo de Orientação Profissional; • Entrega da pasta ao orientando (com todas as atividades realizadas); • Encerramento do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão sobre a tarefa de casa; • Diálogo sobre pontos positivos e negativos do processo; • <i>Feedback</i> ao orientando sobre sua participação e seu desenvolvimento durante a Orientação Profissional.

Resultados e discussões

O orientando em questão procurou o serviço de Orientação Profissional, oferecido pelo Centro de Psicologia Aplicada (CPA), pois queixava-se de sua carreira profissional. Pelo fato de encontrar-se em um momento de recolocação profissional, ter tido uma vivência negativa no seu antigo trabalho e estar em dúvida sobre qual área de atuação seguir, ele chegou ao serviço para reavaliar sua vida profissional: para verificar se continuaria na mesma profissão e, conseqüentemente, buscaria novas oportunidades na área, ou se buscaria uma nova área profissional.

Primeira sessão

Portanto, a primeira sessão teve como objetivo investigar mais a vida profissional e pessoal do orientando, como o que o motivou

para encontrar-se na sua atual área profissional. Por conta do preenchimento das Fichas de Identificação do CPA, das explicações sobre a Orientação Profissional e do discurso detalhado do orientando sobre sua vida profissional, não foi possível coletar tantas informações como planejado; somente foi possível compreender mais a fundo seu momento atual. Apesar das suas motivações não terem sido abordadas, pode-se dizer que foi possível obter bastante conhecimento sobre a trajetória acadêmica e profissional do orientando, assim como minimamente sobre suas angústias atuais.

Segunda sessão

Já a segunda sessão ocorreu apenas vinte dias após a primeira, pois foi remarcada duas vezes por conta de um processo seletivo que o orientando estava participando. Por fim, o orientando foi aceito no processo seletivo e, por isso, esta sessão teve como objetivo compreender, mais a fundo, a motivação do orientando em procurar uma nova atuação, já que ele estava, novamente, trabalhando na sua área de formação. Aliás, o que o motivou a buscar por essa oportunidade já que ele exerceria as mesmas funções do trabalho anterior?

Durante a sessão, foi possível verificar que o orientando ainda estava em dúvida se gostaria de continuar atuando na área, porém havia se proposto a participar do processo seletivo, pois considerava que, na nova empresa, poderia ter uma carreira profissional mais estruturada e, possivelmente, ir trabalhar fora do país (um dos seus sonhos profissionais e pessoais). O orientando informou todas essas vantagens no novo trabalho, assim como todos os seus recentes anseios, como ser cotidianamente avaliado na empresa, de acordo com ele, pelo fato de ser *trainee*, ou como ter muito trabalho para fazer e não ter certeza se seria capaz.

Outro aspecto interessante que ocorreu durante a sessão foi que o orientando se mostrou inseguro para relatar sobre sua segunda

profissão, na área artística, e também um tanto receoso frente a possíveis julgamentos da minha parte. Ele perguntava à orientadora o que achava de suas opiniões, o que fez com que esta buscasse tranquilizá-lo com a ideia de que não há áreas profissionais melhores do que outras, todas têm seus prós e contras e não há certo ou errado no momento da escolha profissional.

Em suma, por conta de todas essas informações novas, não houve tempo para recapitular quais seriam os objetivos da Orientação Profissional agora que ele estava em um novo trabalho e, portanto, foi solicitado que o orientando realizasse, de tarefa de casa, uma carta, contendo os seguintes conteúdos: 1) suas expectativas em relação à Orientação Profissional; 2) desafios que considera que irá enfrentar durante o processo de Orientação Profissional; e 3) uma mensagem para si no futuro, para o seu “eu” do final da Orientação Profissional.

Terceira sessão

Pelo fato de o orientando ter comentado, na sessão anterior, que sua maior expectativa no momento era adquirir “qualidade de vida” por meio do seu trabalho, a terceira sessão foi planejada de modo que o orientando compreendesse o que é qualidade de vida para si e refletisse se seu atual trabalho e suas atividades cotidianas poderiam se aproximar do que ele considera “qualidade de vida”. Para tais reflexões e compreensões, foi aplicada uma técnica de associação livre, na qual o orientando deveria escrever, no máximo, cinco palavras que lhe vinham à mente logo quando ele pensava no termo “qualidade de vida”.

Após aplicada a técnica, foram feitas perguntas sobre as palavras elencadas por ele: se as mesmas se encontravam no seu dia a dia; se não se encontravam, quais os motivos; e se era possível alcançar o que ele avaliava como qualidade de vida na sua própria vida. Vale ressaltar que, apesar de ter sido possível discutir todas as cinco

palavras escritas por ele, o mesmo se dispersava muito nas suas falas e acabava mudando de assunto e perguntando à orientadora sua opinião frente à gestão da empresa em que trabalhava, ou relatando alguma situação do processo seletivo, ou expondo suas angústias frente ao seu cargo de *trainee*, o qual achava inapropriado já que tinha experiência e formação profissional para outros cargos.

Nesta sessão, também buscou-se conversar um pouco sobre a carta, a qual foi realizada como tarefa de casa; no entanto, o orientando escreveu várias expectativas frente à Orientação Profissional, como “compreender melhor o conceito de cultura de uma empresa e seus valores”, “alinhar os objetivos e valores da empresa com os seus próprios”, “ser assertivo” e “reavaliar os interesses profissionais”, as quais foram consideradas muito distintas entre si para a orientadora. Por isso, decidiu-se realinhar novamente os objetivos na sessão seguinte, pois não foi possível entender o que realmente o orientando estava buscando no momento.

Quarta sessão

Como parecia que o orientando estava em dúvida sobre a função de uma Orientação Profissional, a quarta sessão apresentou os seguintes objetivos: reavaliar os objetivos da Orientação Profissional com o orientando; identificar quais das suas expectativas poderiam ser supridas pelo processo de Orientação Profissional; e, caso ele não soubesse definir novamente seus objetivos para a Orientação Profissional, seria proposta a temática da adaptação de carreira enquanto objetivo principal, já que o orientando demonstrava diversas dúvidas sobre o trabalho atual.

Dessa forma, foi realizada uma entrevista com o orientando, retomando as demandas já trazidas por ele nas sessões anteriores (mostrando a carta) e buscando limitar o que seria possível desenvolver na Orientação Profissional. Como o orientando apresentava, além de queixas clínicas – como habilidades sociais, ansiedade, etc. –,

queixas com o atual trabalho, foi apresentado a ele um resumo, com tópicos sucintos, sobre a Adaptação de Carreira no processo de Orientação Profissional (AMBIEL, 2014). Como ele não soube definir novamente suas expectativas, foi perguntado se ele desejaria ser orientado para enfrentar os desafios da empresa e ele afirmou que gostaria, sim, de desenvolver o processo à luz da “adaptação de carreira”, mas acrescentou que também gostaria de investigar sua área de atuação de interesse, retomando, portanto, aquela demanda inicial.

Desse modo, atendendo ao seu pedido, de forma a verificar se o orientando realmente estava insatisfeito com a sua área profissional, foi aplicada a técnica de “prós” e “contras”, na qual ele escreveu, em uma folha A4, os prós e contras da sua área de atuação em geral. Após realizada a técnica, pediu-se que o orientando “pesasse” os tópicos listados, de modo que avaliasse em uma balança “o que pesa mais: os prós ou os contras?”.

Apesar de o orientando ter se certificado, após a técnica, de que a sua área de atuação apresentava mais prós do que contras para si mesmo, ele relatou que gostaria tanto de trabalhar “adaptação de carreira” na Orientação Profissional, quanto reavaliar suas áreas de interesse. Como a orientadora desconfiou que o orientando poderia estar aguardando que ela aplicasse um simples teste e lhe dissesse sua “profissão correta”, comentou novamente que a Orientação Profissional apenas é eficaz se o orientando for ativo no processo. Neste momento, ele disse que era para ela decidir o tema a ser trabalhado e, com isso, foi decidido que este assunto seria retomado na próxima sessão.

Quinta sessão

Na quinta sessão, foi apresentado um resumo de todas as demandas do orientando até o atual momento (Tabela 2), para que ficasse visível para ele quanta diversidade de queixas ele apresentara e, quem

sabe desse modo, pudesse avaliar quais expectativas realmente eram relevantes, em quais ele gostaria de uma orientação.

Tabela 2. Descrição das diferentes demandas trazidas em cada sessão

Sessão	Demandas trazidas
1ª	1) Refletir sobre outras atuações profissionais que lhe tragam mais tranquilidade; 2) Conseguir decidir entre várias possibilidades: morar fora do país, dar aula de inglês ou trabalhar novamente na área.
2ª	1) Não tem certeza se quer reavaliar a carreira, mas sabe que precisa buscar qualidade de vida.
3ª	1) Quer compreender melhor o conceito de cultura de uma empresa e seus valores; 2) Deseja alinhar os objetivos e valores da empresa com os seus próprios; 3) Melhorar sua comunicação, ser assertivo.
4ª	1) Reavaliar seus interesses profissionais (pensar para além de T.I.); 2) Reavaliar seus interesses por áreas próximas/de interface com T.I.

Após uma longa discussão acerca das demandas trazidas pelo orientando, foi acordado que o objetivo principal seria adaptação de carreira, já que, no decorrer das sessões, o orientando sempre se dispersava para relatar acontecimentos, dúvidas e ansiedade em relação à empresa atual e tinha planos de continuar fazendo parte da equipe. Assim, foi solicitado ao orientando que escrevesse seus principais objetivos profissionais, dentro do limite de um ano. Ao lado dos objetivos, ele deveria escrever “como alcançar os objetivos”. Ou seja, esta atividade foi elaborada de forma que o orientando pudesse visualizar o que ele realmente desejava profissionalmente, em um período curto de tempo, e, conseqüentemente, pudesse se planejar para alcançar seus desejos.

Após escritos esses tópicos, o orientando fez a atividade intitulada “Gráfico da Pizza”, em que teve que expor, através de um gráfico de pizza, como suas atividades eram divididas dentro do seu dia. Ou seja, cada porcentagem do gráfico de pizza corresponderia a determinado tempo que o orientando gasta com determinada atividade (Figura 1). O objetivo de pedir essas duas atividades em uma mesma sessão era que ele percebesse como seu tempo e suas atividades são dirigidas, ou não, para o atingimento de suas metas. Pelo fato de o horário da sessão ter se esgotado, a discussão das duas atividades foi realizada na sessão seguinte.

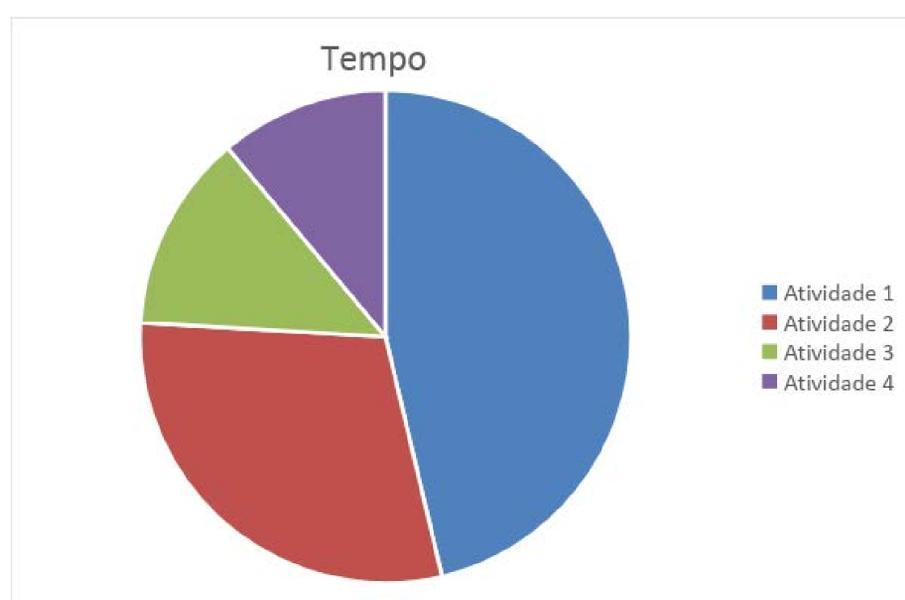


Figura 1. Demonstração da técnica do gráfico de pizza

Fonte: Elaboração própria

Sexta sessão

Portanto, na sexta sessão foi abordada a rotina do orientando e como o mesmo se organiza para realizar as atividades que deseja e, assim, alcançar suas metas profissionais. Foi interessante que, nesta sessão, o orientando deu o *feedback* de que as atividades foram muito boas para ele, pois ele ficou se questionando, em sua casa, a quantidade de tempo que perde com o deslocamento ao trabalho e com momentos ociosos, que poderiam ser aproveitados de outra forma. Assim, buscou-se organizar o seu gráfico da pizza da forma como ele gostaria que realmente fosse sua rotina, porém,

como algumas atividades ainda estavam sendo decididas (como as aulas de inglês e aulas de música), foi definido que a organização de seu tempo e rotina seria uma discussão posterior. O orientando compreendeu a importância de um melhor planejamento do seu tempo para um maior desempenho profissional e seguiu para a próxima atividade.

Além do orientando entender que, para o alcance de seus objetivos, ele precisaria estabelecer um melhor planejamento, procurou-se mostrar para ele, por meio da técnica "Swot", que não somente da sua organização, pro atividade e competência depende o seu sucesso na atual empresa. Esta técnica exigiu que o orientando escrevesse, em cada quadrante, quais forças e fraquezas ele apresenta enquanto profissional e quais oportunidades e ameaças a empresa apresenta para ele (Tabela 3).

Tabela 3. Ilustração da técnica Swot

VOCÊ	EMPRESA
Forças	Oportunidades
Fraquezas	Ameaças

Fonte: Elaboração própria.

O orientando se mostrou participativo durante a atividade e preencheu todos os quadrantes. A discussão da técnica ficou para a sessão seguinte.

Sétima sessão

A atividade realizada na sétima sessão foi basicamente toda a discussão acerca da técnica "Swot". Foram feitas as seguintes

perguntas ao orientando: 1) Quais forças podem potencializar quais oportunidades? 2) Quais forças podem combater quais ameaças? 3) Quais fraquezas podem prejudicar quais oportunidades? e 4) Quais fraquezas podem potencializar quais ameaças?

Ele teve certa dificuldade com a análise das suas forças frente às oportunidades e ameaças; havia escrito apenas aspectos sobre seus conhecimentos teóricos e “inteligência emocional” no quadrante de “forças”. Portanto, foi sugerido que ele considerasse outras forças, como competências relacionadas a desempenho, relacionamento interpessoal, etc. Desse modo, ele acrescentou mais forças e pôde reconhecer outras das suas habilidades enquanto profissional.

Uma observação interessante é que o orientando pareceu muito mais atento às fraquezas que poderiam prejudicar as oportunidades listadas, do que com as forças que poderiam potencializar as oportunidades, tanto que este segundo ponto foi muito difícil para ele realizar: quando perguntado sobre quais forças poderiam auxiliar no alcance das oportunidades, ele dizia que todas e mudava de assunto, ou desviava da pergunta, dizendo que algumas oportunidades não dependiam dele, como a oportunidade de ter um “bom salário”. Vale ressaltar que também foi possível discutir mais sobre os seus conhecimentos profissionais, anseios e dificuldades no ambiente de trabalho, além de problematizar como uma força pode ser também uma fraqueza, dependendo da situação.

Oitava sessão

Para aproximar as atividades de autoconhecimento desenvolvidas até o momento com atividades de tomada de decisão e escolha, foi elaborada uma atividade em que o orientando pudesse visualizar seu ideal de trabalho e refletir sobre a proximidade ou distanciamento do seu trabalho atual frente a este trabalho ideal. Assim, a oitava sessão apresentou a técnica do “sorvete” adaptada, na qual o orientando teria duas opções de sorvete, ou melhor, duas opções

de trabalho expostas em uma tela de *notebook* e deveria escolher, a cada etapa (mudança de tela), qual característica mais lhe agradava (Tabela 4). No final, seriam somadas quantas características foram escolhidas em cada trabalho e, por fim, dado o perfil de trabalho que mais se aproxima do idealizado pelo orientando.

Tabela 4. Características de cada trabalho apresentadas durante a aplicação da técnica do sorvete

Trabalho A	Trabalho B
R\$2.800,00	Cerca de R\$7.000,00
Estabilidade financeira.	Instabilidade financeira.
Colegas de trabalho empáticos, sociáveis e comprometidos com o trabalho.	Colegas de trabalho competitivos, individualistas e exigentes com o trabalho.
São feitas cerca de 5 horas extras no mês.	São feitas cerca de 20 horas extras no mês.
Seu superior te capacita para tomar decisões operacionais diárias e importantes.	Você deve apenas seguir as orientações do seu superior e trabalhar de acordo com o que te é passado.
RH oferece suporte psicológico aos funcionários.	RH oferece treinamentos para o desenvolvimento profissional dos funcionários.
Não é possível visualizar um avanço na carreira.	Empresa tem um plano de carreira bem estruturado.
Empresa se encontra próxima da sua casa.	Empresa se encontra em outra cidade.
Seus pais e amigos te apoiam neste trabalho e a empresa é muito valorizada socialmente.	Seus pais e amigos não te apoiam neste trabalho e a empresa não é reconhecida socialmente.
Todos os conhecimentos sobre o serviço são adquiridos na própria empresa.	Trabalho exige muito conhecimento específico, que deve ser estudado em casa.

Fonte: Elaboração própria.

A partir dessa técnica, o orientando percebeu que seu trabalho atual estava mais próximo do seu ideal do que ele imaginava e, portanto, pôde repensar os motivos pelo qual estava ansioso com o novo trabalho. Percebeu que seu receio era principalmente produto da relação com seu supervisor, que não lhe explicou muito bem as atividades a serem desenvolvidas enquanto este estivesse fora, ou seja, suas angústias não tinham tanta relação com o seu cargo, sua área de atuação ou gestão da empresa em si.

Após a discussão da técnica do “sorvete” adaptada, foi solicitado ao orientando que realizasse a técnica das “flechas”. Esta técnica se resumiu em desenhar em uma folha A4, ao redor das palavras “escolha profissional” que se encontram no meio da folha, palavras que representem aspectos que influenciam no momento de escolha profissional, por exemplo, amigos, familiares, salário, mídia, gênero, etc. Entretanto, o orientando demorou para entender o sentido desta técnica, já que, de acordo com ele, a técnica do “sorvete” continha todas as influências possíveis para o momento de escolha profissional.

Vale ressaltar que a diferença das duas técnicas é que, na técnica do “sorvete”, é trabalhado o momento da escolha em si: este momento é simulado, pois o orientando deve escolher o trabalho a partir das informações que vai recebendo sobre o mesmo. Já na técnica das “flechas”, o orientando deve questionar quais são os fatores externos que podem influenciá-lo em uma possível escolha de trabalho, como família, mídia social, contexto econômico, etc. Entretanto, apesar das explicações, o orientando pareceu não compreender tão bem a proposta da técnica e, portanto, foi feita uma mudança de atividade e pedido para que ele listasse as características do trabalho que mais lhe agradaram na técnica do sorvete e elencasse aquelas que considera mais importantes e que não poderiam faltar em um ambiente de trabalho.

Nona sessão

Portanto, na nona sessão, foi discutida sua tarefa de casa e quais os principais aspectos que ele aprecia em um ambiente de trabalho. Essa discussão foi bem direcionada e rápida: o orientando soube se expressar muito bem, de forma sucinta, como nunca havia feito nas sessões anteriores. Pode-se visualizar maior objetividade nas suas falas ao relatar as características de trabalho que mais apreciava e ele também soube comparar como algumas delas não existiam no seu trabalho anterior, porém existiam no atual. A forma como o orientando executou a tarefa sem grandes rodeios foi um grande passo no seu processo de Orientação Profissional.

Além da discussão acerca da tarefa de casa, foi apresentado ao orientando um calendário semanal, no qual ele deveria organizar as atividades que elencou na quinta sessão (para o alcance dos seus objetivos profissionais) ao longo dos dias da semana. O calendário semanal apresentava os horários de cada dia, das 6h às 23h e espaços para preencher com os compromissos. Portanto, o orientando teve que reavaliar quais atividades ainda eram pertinentes para atingir suas metas e, posteriormente, escrevê-las no calendário, de forma que fosse realista e possível de ser praticável no seu dia a dia.

O orientando demonstrou certa dificuldade para a organização dos seus horários, pois os preenchia de forma muito distante da realidade. Portanto, foi gasto cerca de trinta minutos da sessão para que seu calendário fosse finalmente preenchido. O acordo com o orientando era de que ele iria tentar colocar em prática as atividades expostas no calendário ainda naquela semana e que, na semana seguinte, seria conversado como foi o processo de estabelecimento de horários para suas atividades cotidianas e de estudos. Vale ressaltar que foi dado ao orientando um calendário vazio, para que ele pudesse preencher com outras atividades quando terminasse aquelas que haviam sido propostas para o início do ano.

Décima sessão

A décima sessão foi a sessão de encerramento da Orientação Profissional. Foi acordado com o orientando a realização do seu calendário semanal, para auxiliá-lo nas atividades do dia a dia e a entrega do relatório final da Orientação Profissional, que seria realizada posteriormente. Em suma, o *feedback* da Orientação Profissional se deu por meio da apresentação das atividades realizadas em cada sessão, em ordem cronológica, e dos comentários e perguntas realizados por parte da orientadora. Inicialmente, esta perguntou ao orientando quais os pontos positivos e negativos em relação ao processo desenvolvido e, posteriormente, mostrou as atividades e a evolução do orientando frente suas angústias e desempenho no próprio processo.

O orientando comentou que o ponto negativo da Orientação Profissional foi que ela terminou muito rápido. Ele sentiu que, no momento em que o processo estava fluindo, teve que ser encerrado por conta da falta de disponibilidade da orientadora para dar sequência ao processo. Por mais que o processo pudesse continuar pela orientação de outro(a) estagiário(a), o orientando relatou que mesmo assim haveria uma “quebra” do processo. Já em relação aos pontos positivos, ele relatou que pode se conhecer mais, perceber que se faz importante a realização posterior de uma psicoterapia para auxiliá-lo nas questões de ansiedade e habilidades sociais, assim como pode rever seus conceitos sobre os profissionais da psicologia, com os quais ele tinha certo receio de ter contato.

Os comentários do orientando foram ao encontro do que a orientadora considerou relatar, pois a Orientação Profissional começou a fluir da sexta sessão em diante, o que deu a impressão de que “faltou” mais etapas. Entretanto, ela ressaltou que as mudanças na participação do orientando foram gritantes e ficou feliz que, ao final do processo, ele parecia ter mais consciência do que o incomodava no seu trabalho atual, do que poderia buscar

melhorar em si (através da psicoterapia, por exemplo) e de quem era.

Por último, ao expor as atividades, foi possível verificar o quanto a Orientação Profissional foi criando sua forma ao longo do processo, a qual havia sido iniciada com diversas demandas e foi finalizada em torno de reflexões acerca do desempenho profissional do orientando no atual trabalho. Desse modo, pode-se dizer que a Orientação Profissional cumpriu seu objetivo de auxiliar o orientando nas suas dúvidas e incertezas frente ao trabalho atual e de orientá-lo para o cumprimento de objetivos profissionais futuros.

Considerações finais

É importante compreender que a Orientação Profissional possui a função de auxiliar o(a) orientando(a) a reconhecer-se, reconhecer seu meio, para, posteriormente, poder ajudá-lo(a) a traçar seus objetivos e planejamento futuro. Isto vale tanto para pré-vestibulandos, quanto para profissionais ou aposentados: independente da faixa etária dos orientandos, é preciso primeiramente que eles tenham consciência de alguns aspectos do passado e presente, para que, posteriormente, possam definir um plano futuro mais próximo do que desejam.

No caso do relato aqui exposto, cabe dizer que a Orientação Profissional auxiliou o profissional a reconhecer se desejava permanecer na empresa, na qual foi contratado, e na sua área de atuação. Para tal, foram trabalhadas, inicialmente, temáticas relacionadas à escolha do seu curso superior e às experiências passadas na sua área. Após a elaboração de todo esse conteúdo, foram trabalhados seus planejamentos futuros frente à empresa e sua carreira.

Vale ressaltar que o processo de Orientação Profissional relatado neste capítulo não foi fácil, já que o orientando se encontrou em dois

momentos profissionais bem diferentes ao longo do processo: no início, ele se encontrava desempregado e em busca de novas áreas de atuação; já em um segundo momento, ele estava empregado e atuando novamente na área em que se formara, porém com dificuldades de adaptação ao novo ambiente de trabalho e à nova rotina. Assim, as próprias demandas do orientando foram sendo alteradas ao longo do processo, o que exigiu certa versatilidade da orientadora durante a condução.

De forma geral, apesar das mudanças de demanda e contratempos durante o processo de orientação, pode-se afirmar que, após a quinta sessão, foi possível traçar atividades que auxiliassem o orientando em suas inseguranças frente ao novo cargo e organização do seu tempo, o que teve um impacto positivo para ele ao final do processo.

Referências

AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 15-24, 2014.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, 1996. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000300003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 jan. 2019.

LUCCHIARI, D. H. P. S. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Grupo Editorial Summus, 1992.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

A pesquisa de clima organizacional em uma empresa familiar do ramo de cuidados geriátricos



Helena Milaré Camargo
Mário Lázaro Camargo



Introdução

O presente texto tem como objetivo apresentar o relato de experiência em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado em uma empresa do ramo de cuidados geriátricos em uma cidade do interior paulista. O período do estágio se deu entre março a dezembro de 2018, tendo como atividades realizadas a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) e, como produto da pesquisa, o procedimento de Análise e Descrição de Cargos.

A empresa está há dez anos no ramo e, no período em que se deu o estágio, contava com onze trabalhadores contratados, sendo seis cuidadoras de idosos, uma auxiliar de limpeza, uma enfermeira chefe, um gerente administrativo, uma fisioterapeuta e um médico. A empresa é de caráter familiar, o que a difere de outras organizações que não o são, principalmente por apresentar características singulares, tais como, a história familiar, as expectativas de fidelidade e a dificuldade em separar aspectos emocionais e familiares dos racionais (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013). Esse é um dado relevante para iniciar o trabalho e poder analisar as relações presentes no contexto organizacional.

Como primeira ação na organização, foi proposta a realização de uma PCO. Considerada um instrumento objetivo para uso durante o processo de levantamento de dados e também de demandas dentro de uma organização, ela é referência quanto aos primeiros passos do profissional de Psicologia atuando num contexto organizacional, posto que lhe permite uma ampla e crítica visão da situação em que se encontram as relações interpessoais horizontais e verticais, o nível de satisfação ou não dos trabalhadores com a política de gestão adotada pela organização, bem como um contato qualitativo com elementos constituintes da cultura da organização. Assim, a PCO tem função diagnóstica e, a partir de seus resultados, podem ser

planejadas ações de intervenção em sintonia com o plano de gestão da organização. Ela permite o estabelecimento de um panorama geral dos diversos aspectos da instituição e principalmente do relacionamento com os seus trabalhadores. Seu objetivo é identificar as principais demandas e, a partir disso, propor estratégias, tendo como objetivo final a melhoria da qualidade das relações interpessoais, de liderança e organizacionais, portanto, o aumento da produtividade e do desempenho individual e coletivo (BISPO, 2006).

É sabido como os fatores ambientais podem influenciar tanto positiva quanto negativamente a motivação de trabalhadores e como clientes, funcionários e a própria empresa podem se beneficiar ou se prejudicar dependendo destas variáveis (CHIAVENATO, 2009). Pensando nisso, foi proposta a pesquisa de clima na organização, ação que permite um espaço para os trabalhadores expressarem seus sentimentos diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de pessoas, do relacionamento com os colegas e da postura da empresa ao estabelecer metas e oferecer o suporte para seu alcance.

O estágio realizou, na presente organização, vários outros projetos, porém esses não serão abordados neste relato. Contudo, convém ressaltar que os indicadores levantados via PCO serão potencialmente subsídios para ainda outros futuros projetos.

Justificativa

O clima organizacional de uma empresa influencia diretamente as relações interpessoais horizontais e verticais existentes nesse contexto. Nesse sentido, faz-se necessário aplicar uma pesquisa de clima para diagnosticar as demandas mais urgentes da organização.

Objetivos

Objetivo geral

Diagnosticar o clima organizacional do residencial geriátrico para, partindo dos resultados obtidos, delinear intervenções de médio e longo prazo no processo de planejamento estratégico organizacional.

Objetivos específicos

- Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto a diversos aspectos da organização;
- Analisar os dados obtidos e elaborar o relatório final;
- Propor intervenções quanto aos aspectos críticos da organização visando melhorias.

Metodologia

Foi elaborada uma pesquisa de Clima Organizacional com base no modelo proposto por Bispo (2006), com ajustes de acordo com as especificidades da organização. A pesquisa foi aplicada de maneira individual com os trabalhadores da organização de acordo com a disponibilidade de horário deles. Os dados coletados foram tabulados para posterior avaliação e, para tanto, foram organizados em tabelas e gráficos utilizando os recursos do *software* Windows Excel. Após a avaliação, os dados foram apresentados em forma de gráficos em um relatório aos gestores da organização e as intervenções foram planejadas de acordo com a demanda

revelada. O referido relatório ultrapassa o número de 50 páginas e, por isso, aqui apresentaremos um recorte, selecionando pontos que consideremos mais importantes.

Instrumentos

Foi utilizado para a coleta de dados a Pesquisa de Clima Organizacional composta por 40 questões fechadas e seis questões abertas (Anexo A).

Resultados e discussão

Os resultados a serem apresentados são os dados mais significativos analisados e apresentados no relatório da PCO.

O gráfico abaixo se refere à questão de número 2.6, que tratou do tema “autonomia” no exercício do cargo (Gráfico 1).



Gráfico 1. Autonomia
Fonte: Elaboração própria.

O gráfico seguinte se refere à questão de número 2.7 do instrumento de coleta de dados e objetivou verificar o grau de conhecimento do trabalhador em relação a seu cargo e suas respectivas atribuições, fator entendido como meio pelo qual se exerce a autonomia (Gráfico 2).



Gráfico 2. Clareza em relações às atribuições do cargo

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 3 se refere à questão de número 2.8 da PCO e objetivou verificar quão preparados se sentem os trabalhadores da organização em função das orientações e treinamentos recebidos. Identificamos neste ponto uma grande fragilidade da organização. Vejamos:

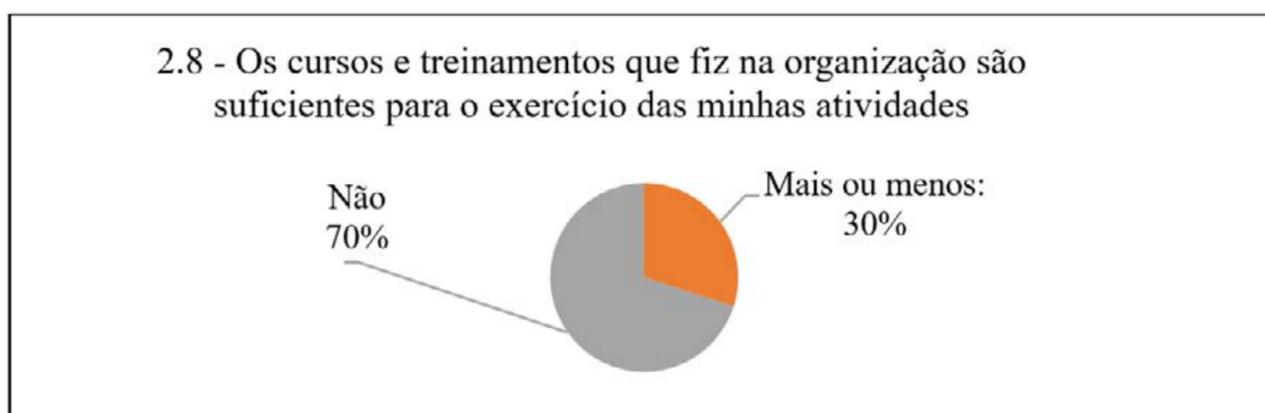


Gráfico 3. Treinamentos e qualificação

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 4 se refere à questão de número 2.21 e objetivou avaliar a percepção dos trabalhadores da organização em relação aos processos de recrutamento, seleção e integração de novos profissionais.

2.21- Caso você tenha acompanhado situações de contratação de novos trabalhadores depois de sua contratação, responda:

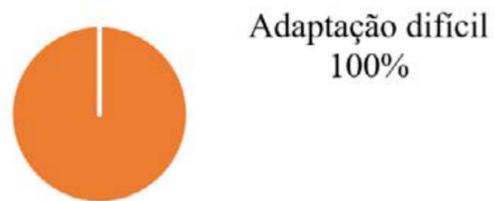


Gráfico 4. Treinamentos e qualificação

Fonte: Elaboração própria.

Os dados devem ser analisados à luz do fato, aqui já mencionado, de que a empresa é de origem familiar e se estrutura como tal, o que quer dizer que a gestão não é totalmente profissionalizada. Toda empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso. Segundo Freitas e Frezza (2005, p. 35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. Nesse sentido, foram identificadas como relevantes no contexto atual da organização as questões referentes ao aspecto da autonomia, o que diz muito sobre a falta do processo de profissionalização da empresa. Foi investigado se os trabalhadores sabiam quais eram suas funções, assim como se eles se sentiam com autonomia para desempenhá-las sem restrição ou interferência de outras pessoas e também se haviam passado por treinamento antes de iniciar as atividades na organização. Notou-se que 60% dos participantes da PCO não se sentem com plena autonomia para realizar as atividades do dia a dia e a mesma porcentagem apontou não saber exatamente quais eram as atividades que tinham de ser desempenhadas no seu dia a dia, o que é um dado relevante e que gera conflitos no ambiente em geral.

O procedimento de Análise e Descrição de Cargos é o primeiro passo para conferir autonomia para seu trabalhador, uma vez que é com isso que ele se orienta quanto às atividades que têm de realizar. A descrição tem como objetivo orientar e alinhar as expectativas previstas com as funções realizadas. Este documento é referência para as organizações quanto às tarefas e todas as atividades que devem ser desempenhadas por cada cargo dentro da empresa (CHIAVENATO, 2009). Sua estruturação delinea e sistematiza as funções, organizando a contribuição de cada um para que a dinâmica organizacional se desenvolva. A partir dessa descrição sistematizada, a tendência de conflitos ou desentendimentos quanto ao que deve ser feito tende a diminuir, implicando em melhor relacionamento entre todos os trabalhadores e no gradativo ganho de autonomia.

Em relação aos treinamentos recebidos, 70% dos funcionários disseram não terem recebido os treinamentos adequados quando ingressaram na organização. Também foi constatado que 100% dos entrevistados disseram ter presenciado uma adaptação difícil na contratação de novos colegas de trabalho. A adaptação difícil, dentre tantas explicações, pode ser compreendida ainda quanto à ausência de orientações e treinamentos oferecidos pela instituição, para que o novo trabalhador se adapte ao modelo de funcionar da organização, conheça sua cultura e se integre aos procedimentos e normas estabelecidas. A falta de orientações adequadas, ou seja, de um treinamento, é um fator que pode influenciar negativamente o desempenho do trabalhador e, conseqüentemente, a satisfação tanto dos trabalhadores quanto dos líderes e gestores, uma vez que a falta de orientação no momento adequado pode aumentar a chance de surgir conflitos por quebra de expectativas. A falta de treinamento também influencia os índices de rotatividade da empresa, uma vez que, sem orientação, tarefas que foram desempenhadas inadequadamente podem resultar na demissão do trabalhador ou sua desistência em relação ao contrato, no qual se sente ou desorientado ou desmotivado.

Por isso, entendemos que a organização concedente do estágio tem de considerar o treinamento como um passo essencial no processo de integração de um novo profissional e que funciona como aliado quanto à capacitação para a realização de atividades focais da empresa, principalmente em se tratando de uma organização da área da saúde. Sabe-se que, no mercado competitivo, um dos aspectos que diferenciam uma organização da outra é quanto à qualidade da prestação de serviços, sendo esse um elemento muitas vezes decisivo para uma família optar por um serviço em detrimento a outro (MOURÃO; MARINS, 2009). É considerando esse fato que estão sendo sugeridas as ações de capacitação dos trabalhadores para suas tarefas através de treinamentos operacionais e comportamentais que deverão compor, em função do problema identificado a partir desta PCO, o planejamento estratégico da organização.

De acordo com os elementos supracitados, propôs-se a estruturação da Análise e Descrição de Cargos como primeiro passo no ambiente organizacional em busca de uma gestão profissionalizada e mais eficiente. Para se realizar o procedimento, foram entrevistados todos os funcionários e depois categorizadas as atividades que devem ser desempenhadas por cada um deles. Posteriormente a isso, propôs-se também o investimento em treinamentos para que o conjunto das trabalhadoras tenha acesso às informações próprias de seus respectivos cargos e que se familiarizem com os valores organizacionais, aprendendo sobre como a organização deseja que suas funções sejam executadas em termos de qualidade, precisão, comunicação e avaliação.

Considerações finais

A pesquisa de clima organizacional demonstrou-se um método eficaz para a investigação das demandas da organização, uma vez que permitiu traçar um panorama da situação atual da empresa e também para apontar e identificar as demandas mais prioritárias, contribuindo para o delineamento do trabalho mais adequado para o momento. A pesquisa também foi benéfica para incitar reflexões no contexto organizacional. Um exemplo de reflexão foi sobre a influência dos aspectos emocionais e familiares e a influência destes no ambiente da organização, sendo a pesquisa de clima uma estratégia para identificar e abordar essas questões.

Referências

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 08 abr. 2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

MOURAO, L.; MARINS, J. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 72-85, dez. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 08 abr. 2019.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 21-33. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 08 abr. 2019.

Anexo A



Pesquisa de Clima Organizacional alterada

Atenção!!!!

Esta pesquisa visa o reconhecimento de fatores que compõem o Clima Organizacional da “X” e objetiva, portanto, diagnosticar a situação atual das relações interpessoais, as condições de trabalho, a relação com seus colegas de trabalho, líderes e gestores, os níveis de satisfação ou de insatisfação, etc. Tudo com foco em um trabalho posterior que objetivará a melhoria deste clima e, portanto, a construção de um ambiente cada vez melhor para se trabalhar.

É importante informar que você não será identificado(a) e, por isso, você pode usar do mais alto grau de sinceridade e verdade em suas respostas. Entenda esta pesquisa como uma oportunidade de dizer o que pensa sobre os temas que serão abordados e, principalmente, uma oportunidade de contribuir com a melhora, o desenvolvimento e o aprimoramento do clima organizacional da “X”.

Obrigada por sua participação!!!

1. Levantamento sociodemográfico

Idade: _____ anos Formação: _____

Situação conjugal: () casada(o) () viúva(o) () solteira(o) ()
divorciada(o)

Filhos: () sim () não, quantos _____

Reside perto ou longe da empresa? Onde? _____

Há quanto tempo trabalha no residencial?

Tem idosos na família? () sim () não

2. Levantamento dos fatores internos

2.1. Eu confio plenamente nas decisões do meu chefe.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.2. Estou satisfeita(o) com a estrutura hierárquica a que estou
vinculada(o).

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.3. Acredito que há muitas regras a serem seguidas.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.4. Essas regras são rígidas.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.5 Como você reage às críticas que lhe são feitas?

2.6. Me sinto com autonomia para tomar decisões e para desempenhar minha função.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.7. Sei o que tenho que fazer no dia a dia.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.8. Os cursos e treinamentos que fiz aqui na empresa são suficientes para o exercício das minhas atividades.

() Não passei por treinamento algum

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.9. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.10. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.11. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.12. Acho justo o meu salário atual.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.13. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitida(o) sem motivo.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.14. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/ empresa-casa.

Sim () Mais ou menos () Não ()

Qual transporte usa para ir até a instituição?

2.15. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.16. Considero que não há conflitos no ambiente de trabalho.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.17. Concordo com as tradições, práticas e costumes da empresa.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.18. Tenho assistência à saúde oferecida pela instituição.

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.19. Os líderes desta organização são acessíveis para ouvir críticas, sugestões ou dar orientações com vistas ao bom desempenho no trabalho?

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.20. O processo seletivo para ingresso na empresa se deu:

por meio de análise de currículo, entrevista e avaliação da função

não houve seleção, pois fui indicada(o) ao cargo

por meio de análise de currículo, entrevista e avaliação psicológica

2.21. Caso você tenha acompanhado situações de contratação de novos trabalhadores depois de sua contratação, responda:

houve um processo de integração do novo contratado junto aos demais

lhe fora dado treinamento adequado para o exercício da função

a adaptação de novos trabalhadores ao cargo e à equipe se deu de maneira tranquila, adequada

a adaptação de novos trabalhadores ao cargo e à equipe é difícil e marcada por apenas orientações funcionais e apresentação de regras, deixando de lado questões relacionadas ao aspecto interpessoal

2.22. A comunicação interpessoal nesta organização, no nível **líderes-trabalhadores** se dá de forma:

Adequada e, por isso, favorecedora de boas relações trabalhistas e interpessoais

Inadequada e, por isso, dificulta as relações de trabalho e com as pessoas

Aberta e tranquila

Fechada e tensa

2.23 A comunicação interpessoal nesta organização, no nível **trabalhadores-trabalhadores** se dá de forma:

Adequada e, por isso, favorecedora de boas relações interpessoais

Inadequada e, por isso, dificulta as relações de trabalho e com as pessoas

Aberta e tranquila

Fechada e tensa

2.24. Há “fofoca” em seu ambiente de trabalho?

Sim Mais ou menos Não

2.25. Há disputa de poder em seu ambiente de trabalho?

Sim Mais ou menos Não

2.26. Há relação de favorecimento entre líderes e trabalhadores, ou seja, diferenciação de tratamento ou na aplicação de benefícios?

Sim Mais ou menos Não

2.27. Quando seu trabalho é bem feito, você recebe elogios por parte de seus líderes?

Sim Mais ou menos Não

2.28. Quando você erra ou deixa a desejar em relação à qualidade do trabalho realizado, recebe crítica construtiva e passa por orientação?

Sim Mais ou menos Não

2.29. Quando você erra ou deixa a desejar em relação à qualidade do trabalho realizado, leva “bronca” e recebe ameaça de demissão?

Sim () Mais ou menos () Não ()

2.30. Você gosta de trabalhar aqui em que proporção? Escolha um número de zero a dez para representar sua resposta.

0____1____2____3____4____5____6____7____8____9____10

2.31. Se você recebesse o convite para trabalhar noutra organização que atua neste mesmo ramo e se fosse ter lá o mesmo cargo, o mesmo salário e os mesmos benefícios, então você:

() aceitaria mudar de empresa

() recusaria o convite e permaneceria na empresa

() ficaria em dúvida, pois aqui o clima organizacional (ambiente de trabalho e relações interpessoais) tem deixado a desejar

3. Levantamento dos fatores externos

3.1. Estou satisfeita(o) com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.2. Estou satisfeita(o) com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.3. Estou tendo uma boa relação com a minha família (companheiro(a)/filhos) e amigos.

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.4. Estou satisfeita(o) com minha vivência de relação conjugal (parceria, companheirismo, afetividade, sexualidade, etc.).

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.5. Estou satisfeita(o) com a minha residência.

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.6. Estou com a minha situação financeira em ordem.

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.7. Estou satisfeita(o) com meu convívio social.

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.8. Estou satisfeita(o) com meu estado físico e mental.

Sim () Mais ou menos () Não ()

Histórico das condições de saúde (dores crônicas, etc.):

3.9. Estou satisfeita(o) com os meus momentos de lazer e férias.

Sim () Mais ou menos () Não ()

3.10. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.

Sim () Mais ou menos () Não ()

4. Histórico geral

4.1. Como ficou sabendo do trabalho na instituição?

4.2. Como é trabalhar em uma clínica geriátrica?

4.3 Há algo que não foi abordado nesta lista de questões e que você considera adequado relatar, sugerir, avaliar, etc.? Fique à vontade para se manifestar, e lembre-se que não haverá identificação de sua autoria nem nesta resposta nem nas outras!

Em busca de melhor comunicação e empatia nas relações de trabalho: a qualidade de vida no trabalho em debate



Mariana Nishimoto Alves
Giovanna Eliza da Silva Pagliaci
Mário Lázaro Camargo



Introdução

Este capítulo relata uma experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado numa organização privada, de configuração familiar, atuante no setor de telecomunicações, localizada no interior paulista e no período de novembro de 2018. O projeto de estágio visou, dentre outros objetivos, a realização de encontros com os trabalhadores para proporcionar a reflexão sobre os temas “comunicação e empatia”.

Nesta mesma organização foi realizado, anteriormente ao projeto objeto deste relato de experiência, uma intervenção em treinamento e desenvolvimento (T&D) de liderança com os líderes e gestores, no período de agosto a outubro de 2018, no qual foram realizados oito encontros presenciais e discutidos temas como: liderança, comunicação, assertividade e empatia. Esses temas, que foram considerados de grande importância pelos líderes participantes do processo de T&D, acabaram se tornando objeto de interesse dos mesmos para uma socialização em nível mais amplo, ou seja, os participantes do primeiro processo de T&D passaram a solicitar às estagiárias que estes temas fossem discutidos com todos os membros da organização. Tal demanda, que a princípio já havia sido identificada por meio da Pesquisa de Clima Organizacional realizada no ano anterior (2017) e por entrevistas realizadas no início do ano de 2018, com todos os trabalhadores, estava confirmada, portanto.

Em decorrência deste processo, e tendo em vista a urgência da organização por intervir sobre os temas “reconhecimento e valorização do trabalhador” e “relações interpessoais no trabalho”, em conjunto com uma demanda dos líderes para a realização de atividades com os trabalhadores, surgiu a necessidade de realizar encontros também com estes, para proporcionar a discussão a respeito de comunicação e empatia, de uma forma dinâmica. Outro

ponto importante, demandado pela pesquisa de clima e percebido durante os diálogos entre as estagiárias e os trabalhadores e líderes, foi o destaque dado à necessidade de práticas de gestão que aproximem mais os trabalhadores, no sentido de promoção de espaços de fala, de aprendizagem e de relações interpessoais horizontais e verticais mais humanizadas.

De acordo com Cardoso, Feijó e Camargo (2018), entre os vários fatores psicossociais de risco no trabalho está a má qualidade das relações sociais neste ambiente, em especial, resultantes de empobrecidas habilidades sociais empregadas e, por vezes, marcadas por tendências agressivas e oriundas do clima de competitividade que se presentifica no contexto atual das organizações. Estas influenciam diretamente a percepção de pertencimento dos membros em relação à organização e são, normalmente, relações que proporcionam a integração ou distanciamento da dinâmica organizacional.

Do ponto de vista de processos, as dificuldades de trabalhadores e de gestores de desenvolverem e de colocarem em prática suas habilidades sociais, tais como, a comunicação assertiva e, portanto, a comunicação não violenta, podem ser consideradas como desfavoráveis às relações e ao bem-estar do trabalhador e de seu grupo de trabalho. (CARDOSO; FEIJÓ; CAMARGO, 2018, p. 6).

Com relação às temáticas escolhidas para os encontros, julgou-se pertinente trabalhar com os conceitos de comunicação assertiva, empatia e a visão sistêmica das relações. A empatia está ligada à capacidade de reviver as vivências do outro, principalmente na questão emocional e à capacidade de se colocar no lugar do outro, portanto, esta habilidade é importante no que tange ao convívio social. Ainda sobre as habilidades empáticas, de acordo com Chagas *et al.* (2005), a empatia está relacionada como um elemento facilitador, que pode contribuir para a motivação e, conseqüentemente, para o desempenho dos trabalhadores.

A visão sistêmica das relações é importante para compreensão da organização enquanto um todo, não somente a soma de suas partes, como um sistema vivo que possui suas contradições, sua forma de funcionamento. Logo, a visão sistêmica se faz importante para que os participantes tenham o reconhecimento de seu trabalho para com o funcionamento geral da organização de forma harmoniosa.

Pode-se afirmar que o rendimento no trabalho não depende do indivíduo isoladamente, mas também do grupo em que se está inserido, além do conforto material, necessidades psicológicas e sociais. Esses fatores estão diretamente relacionados à qualidade de vida no trabalho, a qual visa resgatar a humanização nas organizações, buscando o bem-estar do trabalhador, promovendo sua saúde e a prevenção do sofrimento. Ao se possibilitar uma maior satisfação do trabalhador, também haverá uma maior produtividade organizacional (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007).

Com base no conceito de QVT – qualidade de vida no trabalho, percebe-se a importância de intervenções como essa, feita com os trabalhadores, no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho mais humanizado e saudável.

Levando em conta a realidade de uma organização familiar, na qual a profissionalização ainda não se efetivou, as relações interpessoais acabam tendo um destaque em relação à valorização por desempenho (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007). Essa visão é presente na organização aqui relatada, sendo assim, se torna essencial a reflexão com os trabalhadores sobre a importância de todos para a empresa, e também a respeito das relações interpessoais na organização, para que essas possam ser saudáveis, e não controladas, muitas vezes, por “não ditos”.

Breve caracterização da organização

A organização na qual foram desenvolvidos os encontros com os trabalhadores é de cultura familiar, com pai e filho atuando como diretores da empresa. Foi fundada há mais de 25 anos pelo atual diretor geral e outro sócio, que atualmente não tem mais participação na empresa, a qual atua nos ramos de telecomunicação e integração de tecnologia.

A atividade da organização é focada na venda de varejo e construção de carteira de clientes para instalação e manutenção de equipamentos de telecomunicação. Também atua como parceira da operadora VIVO, comercializando planos corporativos de telefonia de dados. Nos últimos anos, a organização vem passando por uma fusão com outra empresa do mesmo ramo dirigida pelo filho e sócio, atual diretor administrativo e financeiro. A fusão se coloca em termos de espaço e compartilhamento de clientes, porém, em termos jurídicos, ainda são empresas distintas.

Atualmente, a organização conta com 40 trabalhadores que atuam nas seguintes áreas: Administrativa, Financeira, Comercial, Técnica, Limpeza e Cozinha. A empresa não tem um departamento de Gestão de Pessoas estruturado, sendo que as estagiárias de Psicologia Organizacional e do Trabalho iniciaram sua implantação dois anos atrás.

Justificativa

Foram identificadas as seguintes demandas a serem trabalhadas na organização:

- 1) Problemas nas relações interpessoais horizontais e verticais;
- 2) Problemas de comunicação de um modo geral, entre os trabalhadores e gestores;
- 3) Déficit em habilidades sociais (as quais envolvem aspectos relacionados à comunicação e relacionamentos interpessoais, promovendo interações sociais mais satisfatórias).

Objetivos

Objetivo geral

É esperado que, por meio da oficina “comunicação e empatia” com os trabalhadores, se gerem reflexões e sensibilizações em relação aos temas de comunicação entre a equipe e empatia com o outro no ambiente de trabalho, visando à melhora no clima organizacional.

Objetivos específicos

- Integração entre os setores da organização;
- Abrir um espaço de escuta aos trabalhadores;
- Promover a reflexão sobre os temas de comunicação e empatia;
- Gerar uma mudança nas relações interpessoais na organização.

Metodologia

Em primeiro lugar, foi desenvolvido um convite e entregue a cada trabalhador para que as estagiárias pudessem saber qual o número de pessoas que tinha interesse em participar dessa atividade. Quando era feito o convite, era feita uma rápida apresentação sobre a atividade a ser realizada.

Também foi colocada no mural de recados da organização uma folha com as possíveis datas para os encontros, para que os trabalhadores que iriam participar colocassem seus nomes na data que teriam maior disponibilidade.

Com base no número de trabalhadores que se interessaram (30), foram planejados três encontros, com duração de 1h30. Os grupos de cada dia eram formados por trabalhadores diferentes, sendo que as atividades eram as mesmas. O número de trabalhadores por grupo seria por volta de dez, e seriam de diversos setores da organização.

Desenvolvimento

Os encontros se deram através de grupos e foram realizados em duas sextas-feiras de manhã, e uma quinta-feira à tarde, dias esses que os trabalhadores afirmaram estarem mais tranquilos. O intuito da oficina era trabalhar temáticas pertinentes ao ambiente de trabalho que tivessem relação com o convívio social e os vínculos estabelecidos dentro da organização, assim como a visão da organização como um todo, com suas partes funcionando em harmonia.

As dinâmicas que foram utilizadas na oficina estão descritas a seguir:

- **Dinâmica Quebra-Gelo**

Objetivo: Descontração e preparação do ambiente para as próximas etapas, permitir que os trabalhadores possam conhecer mais os outros.

Descrição da atividade: Em um círculo, os participantes deveriam dizer à pessoa da sua direita algo que acreditavam ser verdade a respeito dela, seja em características pessoais ou atividades. Posteriormente, a pessoa solicitada confirmaria a afirmação ou não sobre o proposto, complementando com informações sobre si.

- **Dinâmica do Corpo Humano**

Objetivo: Gerar reflexão sobre trabalho em equipe, importância da comunicação efetiva e compreensão sobre a organização em sua totalidade, tal como um corpo vivo.

Materiais: Cartolinas, lápis coloridos e canetas.

Descrição da atividade: Foram formadas três equipes, estas deveriam desenhar em 15 minutos partes do corpo humano indicadas a seguir:

- 1) Cabeça, pescoço e tronco;
- 2) Braço direito, perna direita;
- 3) Braço esquerdo, perna esquerda.

Posteriormente, cada grupo pegou seu material e executou o pedido dentro do tempo determinado. É importante frisar que não deveria haver comunicação entre grupos, apenas entre seus membros. Depois disso, junta-se as partes do corpo.

Questionamentos:

- Por que as partes estão diferentes se uma é complemento da outra?
- Por que as equipes não interagiram para um melhor resultado?
- Em que isso se parece com a empresa?
- Como a comunicação poderia ter ajudado a compor um corpo em harmonia?

Na discussão dessa dinâmica, buscamos demonstrar aos trabalhadores a importância da comunicação e do trabalho em equipe. Além disso, foi feito um paralelo entre o corpo humano desenhado e a organização, comparando os setores aos membros do corpo, sendo que todos têm sua importância, função e precisam se comunicar e trabalhar juntos para se ter uma organização/saúde em harmonia.

• **Dinâmica da Empatia**

Objetivo: Gerar reflexão sobre a importância do olhar para o outro, desenvolvimento de relações mais empáticas.

Descrição das atividades: Em pares, os trabalhadores têm um minuto para se observarem. Depois ficam de costas um para o outro e modificam algum aspecto na sua roupa, cabelo, expressão, etc. Depois de 15 segundos, novamente ficam um de frente para o outro e o observador tem que apontar a mudança observada.

Questionamentos: Problematizar a função do olhar direto e a observação como elementos fundamentais para perceber o outro, auxiliando em relações de trabalho mais próximas.

Nessa dinâmica, a reflexão foi a respeito do olhar para o outro que, na maioria das vezes, se perde no meio do cotidiano de trabalho.

Enfatizamos que o ser humano é um ser social, sendo assim, as relações sociais são essenciais para sua existência, por isso, a importância de se ter relações sociais saudáveis, o que contribui para a motivação para o trabalho, assim como para a saúde do trabalhador. Prezar por boas relações interpessoais é essencial para melhorar o clima organizacional.

No primeiro encontro, havia dez trabalhadores com o nome na lista para comparecer, entretanto, somente cinco trabalhadores foram ao encontro, sendo que o restante desistiu em cima da hora. Assim, somente os trabalhadores da área comercial participaram. Avaliamos o encontro como muito proveitoso; apesar de o número de participantes ter sido pequeno, as pessoas foram bem participativas e foram geradas boas reflexões a respeito da comunicação e empatia, tanto intra como intersetorialmente. Quando falamos sobre a dinâmica do corpo humano que pode ser comparada ao corpo da organização e seus setores, foi bastante discutido que o maior problema que se tem é a integração entre os setores; existe certa resistência da área técnica, que se mostrou resistente em participar da atividade. A discussão sobre empatia também foi muito boa, gerando uma reflexão em relação ao olhar para o outro e a importância de se ter uma rede de apoio no ambiente de trabalho para compartilhar, além de dificuldades do próprio trabalho, a vida pessoal.

No segundo encontro, participaram oito trabalhadores, sendo cinco da área comercial, dois do financeiro e um da limpeza. Também avaliamos o encontro como produtivo. No momento da dinâmica do corpo humano, os grupos se confundiram e desenharam dois lados direitos, deixando o corpo sem o lado esquerdo. Discutimos então o porquê de isso ter acontecido, sendo a falta de comunicação e da articulação entre as equipes o motivo. Sendo assim, trouxemos a discussão para a realidade da organização, fazendo um paralelo e pensando se existem problemas como esses no cotidiano de trabalho; os participantes disseram que sim. A dinâmica da empatia também gerou muitas reflexões a respeito do olhar para o outro,

sua importância para manter relações interpessoais positivas dentro da organização.

No último encontro, participaram onze trabalhadores, sendo seis da área técnica, dois do administrativo/financeiro e três do comercial. O encontro foi mais proveitoso por terem comparecido mais pessoas. Também aconteceu de os dois grupos desenharem o mesmo lado do corpo, gerando a reflexão do retrabalho dentro da organização e da falta de algo que pode gerar a falta de comunicação. Nesse grupo, foi discutido que, além de os trabalhadores terem essa visão da organização como um todo, como um corpo humano, é importante que os gestores tenham essa visão e reconheçam que todos os setores são importantes para um bom funcionamento da organização. Isso se mostra como um déficit na organização: nem todos os trabalhadores sentem-se reconhecidos da mesma maneira, eles sentem que as pessoas são tratadas de maneiras diferentes, o que faz com que gere desavenças entre setores. Na dinâmica da empatia, apareceram vários problemas interpessoais, principalmente entre os setores, sendo que há pessoas que não se falam. Esses são fatores que incomodam muitos dos trabalhadores; nós explicamos que esses temas foram trabalhados com os gestores no treinamento e desenvolvimento de liderança e que esses pontos trazidos foram discutidos com eles. Em relação aos conflitos interpessoais, enfatizamos que não conseguimos controlar o comportamento do outro, mas podemos mudar o nosso, e cada pessoa que fizer a sua parte para ter melhores interações, com certeza, estará contribuindo para a melhora do clima na organização.

Ao final de cada encontro, entregamos uma avaliação de reação que perguntava sobre o que contribuiu para a prática profissional, o que poderia ter sido melhor e como eles se sentiram ao participar das dinâmicas. De maneira geral, os trabalhadores avaliaram positivamente as atividades, escrevendo que contribuiu para pensar a comunicação e a relação com o outro dentro do ambiente de trabalho. Em relação ao que poderia ter sido melhor, foi a

participação de mais trabalhadores e também a participação da gestão nessas atividades.

Considerações finais

A realização dos encontros com os trabalhadores beneficiou a organização, já que proporcionou um espaço de fala e escuta para os trabalhadores, demonstrando que eles são importantes para a organização, além de reflexões a respeito da comunicação e da empatia no cotidiano de trabalho, assim como sobre a visão da organização como um todo.

Tal experiência foi de muito aprendizado para as estagiárias, que tiveram a oportunidade de trabalhar com grupos, intervindo em aspectos que foram previamente diagnosticados na Pesquisa de Clima Organizacional e nas entrevistas realizadas no início do estágio. Foi possível ver na prática a importância do Psicólogo Organizacional e do Trabalho para modificar as relações dentro da organização e para contribuir para um clima organizacional saudável que proporcione o melhor ambiente de trabalho possível para que o trabalhador possa ter seu melhor desempenho, mantendo-se saudável.

Sendo assim, a experiência relatada evidencia a necessidade de consolidação do Departamento de Gestão de Pessoas na organização, pois os processos de mudança precisam se dar de uma maneira constante, sendo essencial o desenvolvimento de outras intervenções como essa na organização, visto que as demandas levantadas durante as entrevistas iniciais apresentam um caráter estrutural e necessitam ser compreendidas de maneira sistemática, tanto com os gestores como com os trabalhadores, para melhorar aspectos considerados negativos e aprimorar aspectos considerados positivos, levando em conta a qualidade de vida do trabalhador, além de auxiliar a organização em seu processo de profissionalização.

Referências

BARBOSA, S. R. X. *et al.* A comunicação organizacional na gestão de pessoas: o caso italiano automóveis do recife. **Caderno de Graduação-Humanas e Sociais-FACIPE**, v. 1, n. 2, p. 65-73, 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/facipehumanas/article/view/1204/583>. Acesso em 8 abr. 2019.

BOLSONI-SILVA, A. T. Habilidades sociais: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 233-242, 2002. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/3311/2655>. Acesso em: 8 abr. 2019.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. *In*: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F. de; CASADORE, M. M. (org.). **Fatores psicossociais e processo saúde/doença no trabalho: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos**. São Paulo: FiloCzar, 2018. p. 111-136.

CHAGAS, A. *et al.* **Um estudo sobre habilidades empáticas e sua importância nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/314_Habilidades%20Empaticas%20-%20Artigo%20-%20180905.pdf. Acesso em: 8 abr. 2019.

DESCANIO, D.; LUNARDELLI, M. C. Saúde e qualidade de vida na empresa familiar. **Rpot**, v. 7, n. 1, p. 159-178. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/3272/5408>. Acesso em: 8 abr. 2019.

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

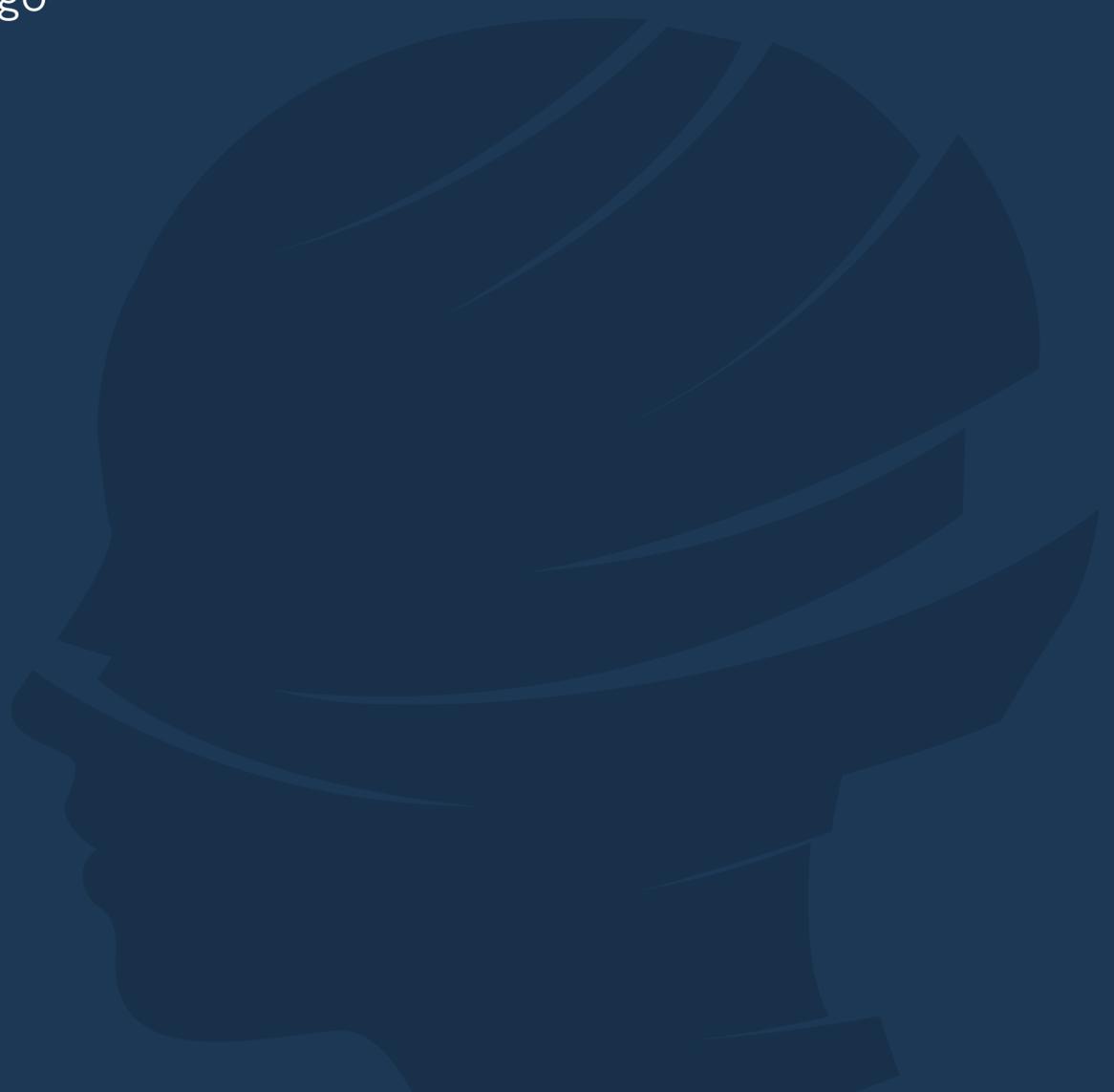
SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Entrevistas de desligamento e desafios encontrados no contexto organizacional



Paolla Vicentin
Mário Lázaro Camargo



Introdução

O mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo. Empresas disputam vagas e forças de trabalho. Com o aumento da tecnologia, das inovações e da globalização, a exigência por qualidade e produtividade também vem crescendo nas organizações, que encontram dificuldades em proporcionar ambientes de trabalho suficientemente satisfatórios e compensatórios para os trabalhadores desenvolverem seus potenciais profissionais e pessoais.

Essas disputas entre as organizações pela força de trabalho de seus trabalhadores corroboram, por vezes, altos índices de rotatividade, pois os que não se sentem satisfeitos ou não se adequam às exigências impostas pelas empresas são demitidos e, geralmente, outra pessoa entra em seu lugar.

Como coloca Chiavenato (2009), a rotatividade dentro das empresas ocorre como uma tentativa de equilibrar o sistema da empresa, colocando alguém novo no lugar de quem saiu. Os desligamentos, por sua vez, podem ocorrer por iniciativa do trabalhador ou da empresa. No primeiro caso, geralmente por insatisfação no trabalho (podendo ser com o trabalho em si, o ambiente de trabalho ou ambos) ou ainda por fatores externos à empresa. Já no segundo caso, pode ser para substituir uma pessoa por alguém mais adequado às necessidades da empresa, para corrigir problemas de seleção inadequada ou ainda para reduzir o quadro de trabalhadores.

Quando uma empresa demite um trabalhador, procura evitar problemas que afetem sua produtividade e possíveis questões judiciais. O índice de desligamento mede a proporção de desligamentos em relação à força de trabalho.

A rotatividade não é uma causa, mas um efeito de variáveis internas e externas da organização. Como externas, pode-se citar: oferta

e procura de mercado, conjuntura econômica, oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Como variáveis internas, tem-se: salários e benefícios, estilo gerencial, oportunidades de crescimento oferecidas, o relacionamento estabelecido entre trabalhadores e gestores, a distribuição dos cargos, as condições físicas e psicológicas de trabalho, a estrutura e a cultura organizacional. As informações dessas variáveis podem ser obtidas através de entrevistas de desligamento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), a tarefa de realizar entrevistas de desligamento cabe aos profissionais da empresa responsáveis pela área de recrutamento e seleção e podem trazer muitas contribuições para a empresa. No entanto, são poucas as que as realizam de maneira sistemática e, geralmente, apenas quando ocorrem demandas específicas, como um setor que apresente problemas pontuais, níveis hierárquicos elevados, altos índices de rotatividade ou ainda áreas críticas para o desempenho e competitividade. A entrevista ocorre quando a saída do trabalhador já está decidida e deve ser realizada em uma conversa com o psicólogo da área de recrutamento e seleção, sem interferência de nenhuma outra pessoa.

Para Chiavenato (2009), a entrevista de desligamento deve abranger: o motivo que determinou o desligamento, a opinião do trabalhador a respeito da empresa e do cargo, a opinião sobre salário, a opinião sobre relacionamentos e quanto às oportunidades existentes no mercado de trabalho. Todos esses aspectos devem ser registrados em um formulário apontando estatisticamente as causas da rotatividade da organização.

As entrevistas de desligamento tendem a carregar uma avaliação negativa do trabalhador em relação à empresa ou às chefias, pois este geralmente encontra-se em uma situação de descontentamento e isso pode ser percebido durante as conversas nas demissões. Por isso, casos isolados não significam muita coisa. No entanto, quando somadas várias entrevistas e tabuladas em dados que apontem para

a repetição de um mesmo padrão, elas funcionam como um tipo de ferramenta pró diagnóstico, em que se torna possível identificar de maneira consistente a direção de problemas em áreas específicas e quais devem ser as providências necessárias a serem tomadas para resolver tais obstáculos. As conclusões encontradas nas entrevistas podem servir como *feedback* para futuras seleções (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Por exemplo, se muitos trabalhadores saem de uma empresa por problemas de relacionamento com determinadas chefias, deve-se investigar melhor a respeito do funcionamento dessas relações, a fim coletar dados da cultura organizacional e realizar possíveis treinamentos para corrigir essas falhas, para que as relações sejam melhor estabelecidas e os trabalhadores sintam-se mais bem amparados ou com divisões de tarefas mais justas e, conseqüentemente, mais satisfeitos com o trabalho, o que diminuiria o índice de rotatividade, por exemplo.

Investir nas entrevistas de desligamento como um diagnóstico de clima organizacional é uma ótima estratégia para empresas que desejam reter mais trabalhadores ou diminuir o índice de rotatividade. Em um ambiente de trabalho onde muitas pessoas vão embora frequentemente, sem constatarem direito os motivos, seus gestores terão sempre que correr atrás dos custos e prejuízos envolvidos nas demissões, além do gasto com tempo e também dinheiro em novas contratações. Já uma empresa que identifique sistematicamente os motivos de saídas de seus trabalhadores vai poder direcionar melhor seus investimentos em treinamentos específicos, economizando tempo e dinheiro e, principalmente, satisfazendo mais seus trabalhadores.

Outra vantagem das entrevistas é que, apesar de o trabalhador geralmente apontar os aspectos negativos pelo sentimento de descontentamento pela demissão, também diz tudo o que pensa, pois como sua saída já foi definida, não tem mais nada a perder.

Caracterização da empresa

O presente relato de experiência foi realizado como um trabalho de atividade de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* de Bauru, e tem como base entrevistas de desligamento realizadas em uma empresa atuante no mercado de prestação de serviços (terceirização).

Fundada em 20 de agosto de 1994, é uma das mais conceituadas empresas de prestação de serviços do país. Durante mais de duas décadas de trajetória modernizou processos, conquistou experiência e incorporou novas tecnologias, oferecendo aos seus clientes serviços qualificados e padronizados. A empresa consolidou como uma das suas principais características a estreita e transparente relação com seus parceiros.

Sua matriz está localizada na cidade de Marília/SP, com filiais em Bauru, São José do Rio Preto, Araraquara, Limeira, Jundiaí, Ribeirão Preto e São José do Rio Pardo. Atua em mais de cem cidades, conta com trezentos parceiros (clientes) e com um número total de três mil e duzentos trabalhadores.

A empresa presta serviços para os mais variados tipos de clientes, desde *shoppings* até condomínios, hospitais e indústrias e conta com cargos como portaria, zelador, agente de limpeza, vigilante, serviços gerais, recepção, dentre outros.

Sua estrutura é composta por um amplo quadro de Supervisores Operacionais e Gestores de Contratos que, preparados tecnicamente e dotados de equipamentos especializados para executar suas atividades, sustentam um relacionamento permanente com os trabalhadores e parceiros, garantindo a qualidade dos serviços.

Além disso, a empresa já ganhou três certificados premiando suas atuações, sendo eles o ISO 9001 (Gestão de Qualidade); ISO 14001 (Gestão Ambiental) e OHSAS 18001 (Saúde e Segurança no Trabalho) e tem como missão “satisfazer o cliente”.

Desafios encontrados

É importante mencionar que, durante as atividades realizadas no estágio nesta organização, alguns desafios relacionados ao contexto de trabalho foram encontrados, os quais dificultaram um maior aprofundamento em atividades do cunho da Psicologia Organizacional e do Trabalho e em uma coleta de dados mais rebuscada para que projetos fossem realizados.

Dentre eles, pode-se citar a falta de comunicação, suporte e acompanhamento dos gestores para com estagiário, as tarefas majoritariamente operacionais e menos ligadas ao ramo da psicologia em si, a falta de abertura da empresa para aderir a novas sugestões ou mudanças de paradigmas (como mudanças em procedimentos de testes em processos seletivos, digitalização de currículos ou reformar a estrutura da empresa para providenciar maior acessibilidade arquitetônica), tarefas solicitadas sem acompanhamento de continuidade (começo, meio e fim) e não utilizadas como material para resultados que possibilitassem um melhoramento da empresa como um todo, em que pudessem ser levantados dados e indícios de questões que poderiam ser modificadas ou treinadas.

Entrevistas de desligamento

Foram realizadas ao longo de 2018 algumas entrevistas de desligamento, feitas por trabalhadores do setor de RH da empresa, as quais tiveram seus dados coletados e mensurados em planilhas do Excel pela estagiária de psicologia, a partir das planilhas referentes ao mês de setembro. Foram realizadas 26 entrevistas no mês de setembro (sendo 11 pedidos de demissão e 15 desligados pela

empresa) e 29 no mês de outubro (sendo 13 pedidos de demissão e 16 desligados pela empresa). No total do ano de 2018, foram realizadas 165 entrevistas até então, sendo 102 desligados pela empresa e 63 pedidos de demissão. Essa discrepância do número de trabalhadores desligados pela empresa em relação aos que pediram demissão aponta que ocorre uma maior insatisfação por parte dos gestores do que pelos trabalhadores, de maneira geral. Isso demonstra um certo grau de exigência ou rigidez por parte de alguns gestores, que optam por demitir trabalhadores que não os satisfazem, em vez de dar o devido suporte ou treinamento necessário para exercerem tal função. Isso pode ser ainda mais evidenciado nos gestores que apresentam um número maior de demissões em relação aos outros. O maior número de demissões efetuadas por um dos gestores foi de 26 durante o ano. Enquanto outros apresentaram números mais na média como 15 ou 10 demissões e outros muito poucas, como uma ou nenhuma. Estes últimos também devem ser investigados melhor, pois não demitir ninguém durante o ano também é de se estranhar, já que por mais que a demissão deva ser o último recurso possível para solucionar algum problema na organização, às vezes não há outra opção. Deve-se questionar, nesse caso, qual a relação estabelecida entre os gestores e os trabalhadores. Os que demitem mais apresentam posturas mais ríspidas e impacientes? Os que não demitem nenhum trabalhador apresentam dificuldades em se impor ou resolver situações importantes?

Já em relação aos trabalhadores, por que será que eles se demitem menos do que são demitidos? Será que, mesmo insatisfeitos com o ambiente de trabalho, alguns se mantêm por medo de não encontrarem outras opções melhores no mercado de trabalho? Por não querer perder o salário? Essas questões também devem ser investigadas.

Pelas entrevistas, pôde ser possível verificar informações como o tempo de empresa, a função desenvolvida, quem era o supervisor, qual foi o motivo do desligamento, se recebeu orientações e treinamento

para realizar a função, se participou da integração, se utilizou os equipamentos individuais (EPI's), se teve alguma dificuldade de adaptação na função, se o supervisor acompanhava o trabalho e corrigia falhas, como considera o relacionamento com a chefia e com a equipe de trabalho, se recomendaria a empresa, se gostaria de voltar a trabalhar na empresa, o que achava da remuneração, do benefício, dos uniformes, do tratamento com os funcionários, do atendimento do RH e DP e possíveis comentários ou sugestões relevantes.

Com relação ao tempo de empresa (contrato), as opções seriam antes do término de experiência, no término de experiência, menos de 2 anos, de 2 a 5 anos e mais de 5 anos. A maioria (62%, referente ao total do ano de 2018) permaneceu na empresa por menos de 2 anos.

Quanto aos motivos para quem pediu demissão, poderiam ser falta de adaptação, problemas com chefia, problemas pessoais, problemas de saúde, residência distante, insatisfação com a remuneração, recebimento de outra proposta melhor, mudança de cidade, insatisfação com escala, sem perspectiva de carreira ou não realização da entrevista. Já quanto aos motivos para quem foi demitido, poderiam ser falta de adaptação, problemas com chefia, problemas pessoais, absenteísmo, falta de produtividade, desrespeito, cargo extinto, se recusou a realizar a entrevista, residência distante, não soube informar, redução de quadro, mudança de cidade, problemas de saúde, insatisfação com escala.

Referente ainda aos motivos dos desligamentos, pôde-se verificar que a maioria (em torno de 20% referente a 2018) se desligou, pois recebeu outra proposta melhor. Sendo o segundo maior motivo a falta de adaptação (em torno de 10% do total de 2018) e em terceiro colocado problemas com chefia (entre 8 a 9% de 2018). Além desses motivos, também ocorreram: baixa remuneração, problemas pessoais, problemas de saúde, residência distante, mudança de

cidade, insatisfação com escala. O tópico “sem perspectiva de carreira” não apresentou nenhuma demissão. Alguns se recusaram a realizar as entrevistas de desligamento, o que impossibilitou uma mensuração mais precisa dos dados.

Quanto aos desligamentos classificados como “falta de adaptação”, pôde-se notar que, muitas vezes, o problema encontra-se na falta do devido suporte dos gestores em relação aos trabalhadores, que acabam os culpabilizando por não se adaptarem, sem se atentarem para o fato de faltas de instruções ou orientações adequadas de suas partes. No caso de trabalhadores que não deram conta da alta demanda ou carga excessiva de trabalho, por exemplo, talvez se houvesse mais trabalhadores exercendo a mesma função e dividindo as tarefas, ninguém ficaria sobrecarregado e os desligamentos não seriam necessários.

Em relação ao tópico “problemas pessoais”, um dos casos ocorrentes chamou mais atenção: o de uma trabalhadora que, devido a problemas no joelho, não poderia exercer mais a função de agente de limpeza. Dessa maneira, a empresa optou por demiti-la, pois não achou interessante realocá-la para outra função (como portaria, por exemplo), por não julgá-la adequada à vaga. Nessa entrevista de desligamento, no entanto, em que a empresa a demitiu, quem a realizou selecionou o motivo como sendo um pedido de demissão da própria funcionária, caracterizado como “problema pessoal”, sendo que deveria ser um “problema de saúde”. Além disso, devido à situação específica, a trabalhadora não teve culpa em relação ao ocorrido, que faz parte de um imprevisto que não remete à falta de competência ou irresponsabilidade quanto ao trabalho, e, portanto, a trabalhadora não teve a opção de continuar no cargo. Assim, tal desligamento deveria ser responsabilizado pela empresa e não pela trabalhadora. Nesse caso, para que outras situações parecidas não venham a ocorrer, torna-se importante que a empresa invista na segurança e saúde do trabalhador, e quando este tiver algum impedimento físico para realizar tal função, que tenham como

prioridade realocá-lo para outra função e que o desligamento seja a última e não a primeira opção.

Sobre “problemas com chefia”, pode-se citar como exemplos ocorridos: brigas com supervisores devido ao uso incorreto de uniformes, trabalhador que não se deu bem com diretores de um condomínio e tratativas problemáticas de alguns gestores. Em relação a esse motivo de desligamento, é possível investigar como se dá o relacionamento entre trabalhadores e supervisor, principalmente em alguns postos específicos, onde relatou-se frequentemente problemas da tratativa (modo de lidar) de determinados gestores. Se muitos trabalhadores reclamam de uma mesma pessoa, deve-se atentar para a maneira como essa pessoa está tratando os trabalhadores, se está sendo clara nas orientações, justa nas divisões de tarefas, ou ainda exigente demais quanto aos resultados esperados, se espera mais do que é possível ser realizado, se compreende qual é o contexto e os obstáculos vivenciados pelos trabalhadores em questão.

Já em relação aos trabalhadores, pode-se investigar se estão sendo assíduos em suas tarefas, qual a frequência de faltas, se cumprem os horários estabelecidos, se demonstram interesse e comprometimento pelo trabalho realizado, se utilizam os uniformes e EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) corretamente, etc. Nesse caso, tais questões podem ser melhor investigadas nas avaliações de experiência, nas quais gestores dão seu parecer quanto aos comportamentos dos trabalhadores e, caso identificado um descontentamento, torna-se possível alguma intervenção antes de precisar demiti-lo. Avaliações de experiência foram realizadas durante o estágio, no entanto, muitos gestores não fizeram, alguns provavelmente omitiram insatisfações, pois necessitavam da assinatura dos trabalhadores e poderiam evitar um constrangimento. Além disso, a maioria, mesmo demitindo, não apontou descontentamentos relevantes anteriormente nas avaliações. Pensando na continuidade do trabalho e possivelmente do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho na empresa,

tais questões devem ser mais aprofundadas, na tentativa de identificar melhor o suporte dado ou não pelos supervisores em relação aos trabalhadores, como são seus relacionamentos, quais expectativas de cada um quanto às atividades realizadas diariamente e o grau de satisfação de ambas as partes.

Como o trabalho realizado diz respeito às entrevistas de desligamento, especificamente, não serão aprofundados aqui os dados sobre as avaliações de experiência realizadas durante o estágio. No entanto, é de suma importância dar continuidade à sistematização dos dados tanto das entrevistas de desligamento quanto das avaliações de experiência, melhorando sempre os métodos utilizados, a fim de verificar o contexto de trabalho vivenciado tanto pelos trabalhadores, quanto pelos gestores, e principalmente os pontos onde estes se relacionam, identificando e corrigindo possíveis falhas de ambos os lados, considerando as variáveis existentes internas e externas às empresas, realizando treinamentos necessários e proporcionando uma melhor qualidade de vida no trabalho, incluindo a satisfação e o bom desempenho.

Considerações finais

Diante do exposto, pode-se perceber que a maioria dos trabalhadores que saem da organização, pedindo demissão, o fazem pelo recebimento de uma proposta melhor de trabalho, falta de adaptação ou problemas com chefia. Devido ao curto tempo e pouca duração de horas no campo do estágio, somado aos obstáculos encontrados no contexto de trabalho da empresa, não foi possível coletar esses dados com maior precisão ou profundidade tampouco ter realizado algum programa de treinamento ou desenvolvimento frente aos resultados obtidos nas entrevistas. No entanto, os mesmos apontam a necessidade de que algo nesse sentido seja feito, mesmo que posteriormente por outro estagiário ou outros trabalhadores

do setor do RH, pois se existem propostas melhores de outras empresas, significa que as propostas oferecidas na empresa em questão ainda encontram falhas que podem ser melhoradas para poderem atrair e reter um maior número de trabalhadores e que permaneçam por mais tempo, diminuindo a rotatividade e evitando desgastes desnecessários pela empresa, como o custo ou tempo gasto em novas contratações.

Deve-se investigar melhor a respeito dos relacionamentos entre os gestores e trabalhadores, investindo em comunicação, habilidades sociais, divisões de tarefas justas, satisfação e desempenho no trabalho, reconhecimento, benefícios, QVT (qualidade de vida no trabalho) e evitando possíveis riscos psicossociais atrelados ao presente contexto organizacional.

Também seria interessante que a empresa investisse em treinamento de funções do cargo, oferecendo maior suporte e orientações por parte dos gestores para com os trabalhadores, na tentativa de tentar melhorar a adaptação destes no mercado de trabalho.

Quanto ao trabalho de estágio realizado, foi possível aprender sobre como se dão as relações no ambiente de trabalho, qual é o clima e a cultura na organização, a vivência prática na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho que difere um pouco do que foi estudado nas aulas teóricas, a existência das posições hierárquicas e a necessidade de respeitá-las, a quantidade de serviço existente, as burocracias exigidas para realizar os trabalhos, a importância de ser paciente e respeitar o tempo e espaço de cada trabalhador, a resiliência para conseguir enfrentar os mais variados obstáculos no contexto de trabalho (tanto estruturais, quando atitudinais), a importância de se atentar para a questão da inclusão e acessibilidade para trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho, realizando as adaptações necessárias para garantir seus direitos, além da responsabilidade com horários, cumprimentos de tarefas e manter uma postura sempre educada, respeitando e sendo respeitada pelos gestores e trabalhadores.

As atuações de um psicólogo organizacional e do trabalho são inúmeras, amplas e variadas. No entanto, cada organização funciona de um jeito específico, ou seja, “respira seu ar próprio” e tanto estagiários quanto trabalhadores da psicologia devem se atentar para isso, buscando sempre respeitar as relações e a cultura da organização, mas realizando as intervenções e mudanças que julgar necessário, enfrentando as limitações impostas e os paradigmas preestabelecidos, no sentido de almejar possibilidades que garantam a saúde mental e qualidade de vida do trabalhador, eliminando barreiras físicas e atitudinais que emanem algum tipo de risco e exercendo os compromissos da profissão como um todo.

Referências

CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C.; CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; GOULART JÚNIOR, E. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: atuação em Gestão de Pessoas e Orientação Profissional**. Bauru: Joarte, 2015.

CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C.; CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; GOULART JÚNIOR, E. **Experiências de formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho: Práticas em Gestão de Pessoas, Saúde do Trabalhador e Orientação Profissional**. Bauru: Joarte, 2014.

CAMARGO, M. L.; CAMPOS, D. C.; GOULART JÚNIOR, E. **Trabalho e Contextos Organizacionais: práticas interventivas**. Bauru: Joarte, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo, 2009.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Anexo



ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Identificação (dados):

Motivos do desligamento:

Iniciativa da empresa () Iniciativa do empregado () Justa causa ()

Término contrato – pedido demissão () Término contrato – demitido ()

Detalhamento do motivo:

Falta de adaptação () Não sabe o motivo () Remuneração ()

Problemas com chefia () Reside longe () Outra proposta ()

Problemas pessoais () Desrespeito () Mudança de cidade ()

Problemas de saúde () Excesso de falta () Insatisfação com escala ()

Falta de produtividade () Redução de quadro () Sem perspectiva na carreira ()

Fatores Operacionais:

1) Participou do programa de integração da empresa? Sim () Não ()

Comentários: _____

2) Recebeu treinamento ou orientação para iniciar suas funções?

Sim () Não ()

Comentários: _____

3) Utilizou os EPI's? Sim () Não ()

Comentários:_____

4) Teve alguma dificuldade de adaptação na função? Sim () Não ()

Comentários:_____

5) Seu superior acompanhava seu trabalho e corrigia falhas?

Sim () Não ()

Comentários:_____

6) Como você considera o relacionamento com sua chefia?

Ótimo () Bom () Regular () Ruim ()

Comentários:_____

7) Como você avalia o relacionamento entre a equipe de trabalho?

Ótimo () Bom () Regular () Ruim ()

Comentários:_____

8) Recomendaria a empresa como um bom lugar para se trabalhar?

Sim () Não ()

Comentários:_____

9) Gostaria de voltar a trabalhar na empresa? Sim () Não ()

Comentários:_____

Avaliação Geral:

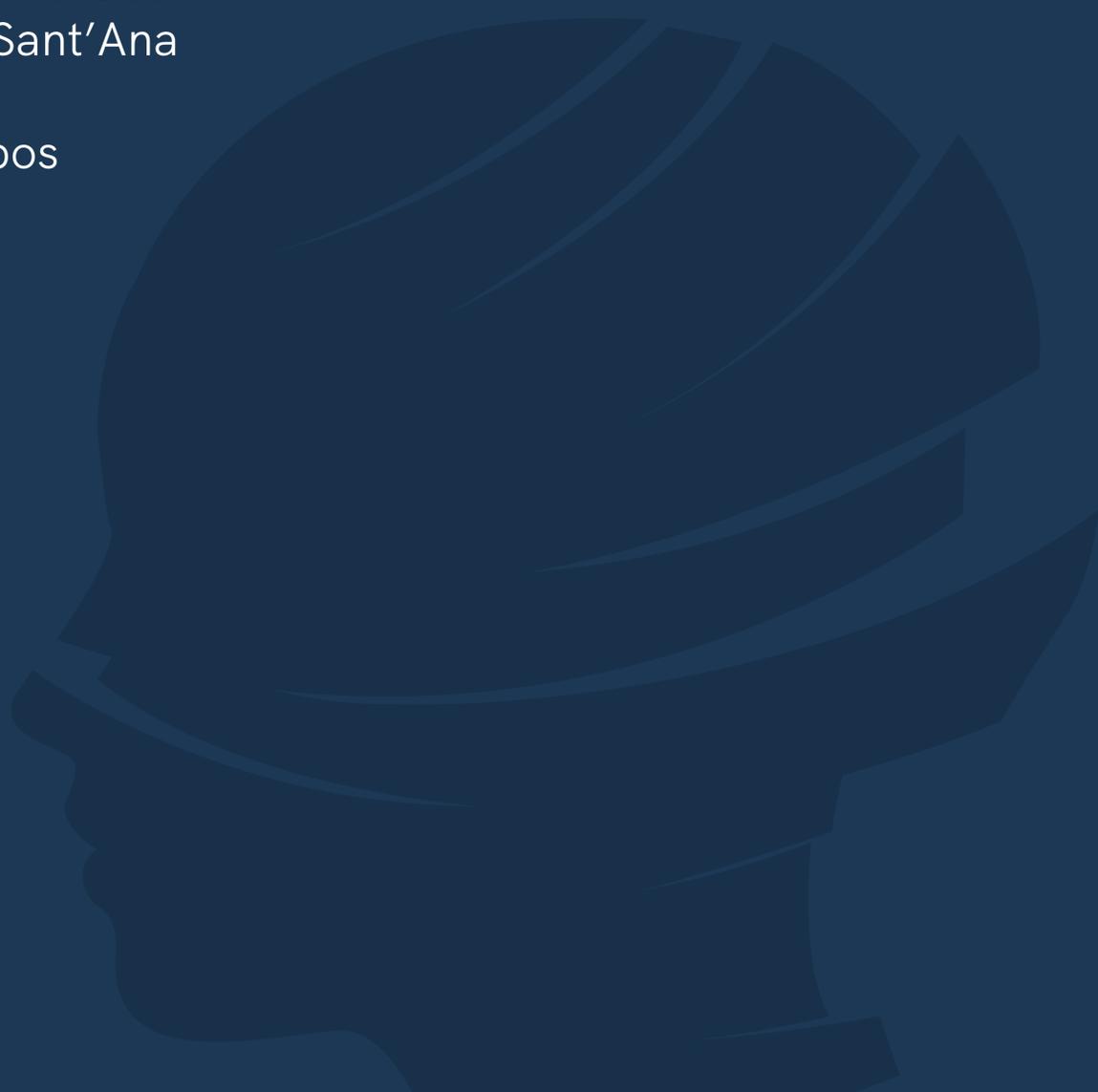
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Benefício	()	()	()	()
Remuneração	()	()	()	()
Uniformes	()	()	()	()
Tratamento dos funcionários	()	()	()	()
Atendimento RH	()	()	()	()
Atendimento DP	()	()	()	()

Avaliação RH:

Estruturação e aplicação de um treinamento sobre a inclusão de PcD – Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho



Luana Monteiro de Barros do Nascimento
Maila Aparecida Mota Andrade
Maria Eugenia Brocco Sant'Ana
Mário Lázaro Camargo
Dinael Corrêa de Campos
Edward Goulart Júnior



Introdução

O trabalho, atividade vital humana, estabelece uma relação entre o homem e a natureza (CAMARGO; FEIJÓ, 2017), tendo grande importância na vida dos indivíduos, possibilitando a realização pessoal, desenvolvimento da autoestima, autonomia, interação social, construção da identidade e sentimento de capacidade (NETTO, 2003 apud RIBEIRO *et al.*, 2014). Assim, pode promover a inclusão ou a exclusão dos indivíduos na sociedade. As pessoas com deficiência (PcD) fazem parte desta parcela apartada da participação laboral, sofrem preconceito e discriminação, pelo fato de serem diferentes da maioria (CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Segundo Bartalotti (2006), citado por Ribeiro *et al.* (2014), a exclusão das PcD é consequência do estigma de que são incapazes, em razão do modelo médico, que as considera doentes, inválidas e dependentes. Portanto, acreditava-se, ou acreditava-se, que as PcD devem ser amparadas e tuteladas por pessoas sem deficiências. Tais fatores dificultam o processo de inclusão das PcD no mercado de trabalho e em outras esferas sociais, o que leva à maior contratação de pessoas com deficiências de grau leve, para cargos que não exijam grandes adaptações.

Dessa forma, há a expectativa de que se assemelhem aos sujeitos sem deficiência, desconsiderando que todas as pessoas são diferentes. Junto a essa expectativa, soma-se o fato de que o sistema capitalista os considera improdutivos, ou seja, um “peso” à sociedade (ARANHA, 2011). Tal exclusão gera consequências negativas, como baixa autoestima e menor participação social (SORRI-BAURU, 2013 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

A definição de deficiência passou por mudanças ao longo da história e ainda hoje existem diversas variações. No relato de experiência ora apresentado, orientamo-nos a partir da definição que a deficiência não é apenas um atributo da pessoa que a possui, mas também, um resultado da interação entre pessoas com deficiência e

o ambiente, que não está adaptado às suas necessidades. Portanto, existem as deficiências primárias (física, visual, auditiva, mental ou múltipla) e a deficiência secundária (preconceitos, discriminações e isolamento) (CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

A inclusão prevê intervenções tanto no desenvolvimento do sujeito, quanto no ambiente em que está inserido, promovendo ajustes que minimizem barreiras arquitetônicas (falta de acessibilidade) e atitudinais (preconceitos, rejeição, segregação, estereótipos, entre outros), possibilitando o acesso da PcD nas mais variadas esferas sociais (ARANHA, 2011; CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

Segundo Aranha (2011, p. 20), “a inclusão social, portanto, não é processo que diga respeito somente à pessoa com deficiência, mas sim a todos os cidadãos. Não haverá inclusão da pessoa com deficiência enquanto a sociedade não for inclusiva”. Com esse intuito, novas ações afirmativas no contexto do trabalho têm surgido nas últimas quatro décadas, visando a inclusão e não apenas a inserção no mercado de trabalho. Um exemplo é a Lei de Cotas nº 8.213/1991 (BRASIL, 1991), a qual garante uma reserva de vagas no mercado de trabalho, em empresas com mais de cem trabalhadores. Além disso, preconiza apoios especiais necessários à execução de atividades laborais (BRASIL, 1999, Art. 35, § 3º apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Entretanto, a legislação, apesar de proporcionar o acesso ao mercado de trabalho, não garante a real inclusão, pois as PcD necessitam superar barreiras diversas para executar suas funções (RIBEIRO *et al.*, 2014).

Programas de gestão que visam promover a diversidade estão sendo criados nas organizações, os quais buscam a valorização das diferenças entre os trabalhadores, a integração entre as pessoas, redução da desigualdade e promoção da inclusão (LEVATTI *et al.*, 2015).

Portanto, defende-se neste trabalho que as organizações devem executar ações educativas sobre o tema deficiência, visando melhorar as relações e que seja possível a real inclusão da PcD no mercado de trabalho, proporcionando qualidade de vida, autonomia, desenvolvimento de potencialidades e acesso igualitário (CAMARGO *et al.*, 2016).

Justificativa

Na empresa onde o projeto de estágio foi aplicado, existem trabalhadores com diferentes tipos de deficiência, o que representa um avanço na busca pela inserção de PcD no mercado de trabalho. Entretanto, não existem políticas que promovam a real inclusão, dificultando a minimização das barreiras atitudinais, tendo sido relatadas situações de *bullying* e problemas de interação entre os trabalhadores com e sem deficiência, além das barreiras arquitetônicas, como a falta de pisos táteis, rampas de acesso, todos os banheiros adaptados, trabalhadores alfabetizados na Linguagem Brasileira de Sinais, placas escritas em Braile, etc. Dessa forma, o presente projeto visou promover a inclusão das PcD nessa organização por meio de vivência e treinamentos. Entende-se que não foi possível eliminar as barreiras arquitetônicas e atitudinais existentes, entretanto, o projeto pode ter iniciado discussões sobre a temática, possibilitando, futuramente, mudanças efetivas e a inclusão.

Objetivos

Objetivo geral

- Ampliar a condição de inclusão de pessoas com deficiência na organização, trazendo discussões e orientações sobre a temática.

Objetivos específicos

- Investigar o que os trabalhadores da organização entendem sobre deficiência e sua relação com o trabalho;
- Ampliar a empatia dos trabalhadores, de um modo geral, com pessoas com deficiência;
- Informar e discutir sobre os tipos de deficiência, enfatizando estigmas e preconceitos presentes;
- Discutir sobre deficiência e trabalho, focando nas potencialidades das PcD, mais do que em possíveis dificuldades;
- Orientar sobre como é possível adaptar o ambiente (barreiras arquitetônicas e atitudinais) para ampliar a inclusão da PcD na organização.

Desenvolvimento

Participantes

Coordenadores de cada setor das três lojas de uma rede de supermercados do interior paulista. O número exato de trabalhadores

não foi possível calcular, devido a ausências (por motivos de férias, licenças médicas e outros compromissos previamente assumidos) por parte de alguns participantes em encontros do treinamento.

Local

Os treinamentos foram realizados em duas lojas da organização, sendo que a vivência foi realizada no próprio mercado e os demais encontros em salas para grupos.

Metodologia

Inicialmente, foi aplicado um questionário sobre deficiência e trabalho (Anexo 1) com trabalhadores da loja 3, visando entender suas representações sobre deficiência, a inclusão das PcD no mercado de trabalho, suas potencialidades, possíveis preconceitos e estigmas. Então, foi realizada a análise dos questionários, que subsidiou o planejamento das discussões a serem realizadas nos encontros do treinamento. Foram realizados quatro encontros com os temas gerais: 1) vivência e discussões; 2) discussão sobre estigmas e preconceitos e informações sobre deficiências; 3) deficiência e trabalho e 4) treinamento em Libras.

Resultados e discussão

Questionário sobre deficiência e trabalho

Participaram da pesquisa 17 trabalhadores de duas lojas da organização, escolhidos aleatoriamente, que responderam ao questionário sobre deficiência e trabalho. A análise dos questionários foi realizada por meio de uma categorização das respostas dos colaboradores e está graficamente representada no Anexo 1. A partir da pesquisa, percebeu-se que o entendimento que os trabalhadores

têm sobre deficiências é de que são limitações e dificuldades que algumas pessoas apresentam. Ademais, 16% dos entrevistados associam deficiência à anormalidade. Quando perguntados sobre os tipos de deficiência que conhecem, citaram quase todos os tipos existentes, faltando apenas a deficiência múltipla, que é associação de duas ou mais deficiências (CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Nas duas lojas em que a pesquisa foi realizada, existem trabalhadores com todos os tipos de deficiência (visual, auditiva, intelectual e física), exceto a múltipla, o que pode ter influenciado as respostas. Além disso, os trabalhadores não nomearam corretamente as deficiências, dizendo geralmente nomes do senso comum, como “surdo” e “cego”.

Em relação aos cargos que uma Pessoa com Deficiência (PcD) pode ocupar na empresa, a maioria respondeu que depende da deficiência, demonstrando uma visão de que o indivíduo deve se adaptar ao ambiente, e não o contrário, como defendem movimentos pró-inclusão. Foram citados majoritariamente: empacotador, embalador, produção, repositor e frente de caixa. É interessante notar que são cargos que as PcD já ocupam na empresa e apenas um trabalhador citou o cargo de Gestão de Pessoas, que atualmente não tem nenhum trabalhador com deficiência e é considerado um cargo de liderança, diferentemente dos demais citados. Na pergunta sobre o que uma PcD pode fazer de forma geral, as respostas foram semelhantes às da pergunta anterior: 42% responderam que depende da deficiência e 32% citaram funções laborais do mercado.

Frente à pergunta sobre como lidam com PcD, os trabalhadores, em sua maioria, responderam que lidam normalmente, como qualquer outra pessoa. Entretanto, 28% responderam que lidam de forma caridosa e amorosa, demonstrando uma visão de deficiência a partir de uma religiosidade relacionada à forma pela qual as PcD eram entendidas como seres de Deus, sendo acolhidas em igrejas, como caridade (ARANHA, 2001).

94% dos trabalhadores responderam que as PcD sofrem preconceito, entretanto, ao serem questionados sobre os motivos que levam a isso, 41% não responderam e as demais respostas mais citadas revelam um preconceito ao colocar as PcD como anormais e justificar a forma pela qual a sociedade lida com esse grupo.

Quando perguntados se apresentam alguma dificuldade para lidar com as PcD, 67% afirmou não ter nenhuma dificuldade e ninguém afirmou ter, o que pode revelar a presença de um discurso politicamente correto, pois o ambiente em que estão inseridos não apresenta adaptações para a inclusão, o que pode, e muito, dificultar, por exemplo, a acessibilidade e a comunicação com uma PcD. Além disso, um trabalhador que tem uma PcD como colega de setor afirmou que tinha mais dificuldades no início, revelando que, a partir da convivência, o setor pode ter criado adaptações para trabalhar junto a esta PcD.

57% dos trabalhadores que participaram da pesquisa afirmaram que as tarefas na empresa são semelhantes para pessoas sem e com deficiência, entretanto, 14% respondeu que as PcD não atendem no balcão nem fazem entregas, revelando uma tentativa de isolar a PcD de um relacionamento com o cliente externo.

A pesquisa na empresa possibilitou entender um pouco sobre o que os trabalhadores pensam a respeito da deficiência e a necessidade de um treinamento na mesma, pois, apesar de contratar PcD, há dificuldades em proporcionar a inclusão destes indivíduos. Os assuntos mais citados foram discutidos no treinamento, sendo alguns deles: adaptação, inclusão, preconceito, informações e comunicação.

A seguir, passamos a relatar os encontros que deram forma e conteúdo ao processo de treinamento planejado para a consecução dos objetivos geral e específicos anteriormente citados.

Primeiro encontro

Neste encontro, foi realizada a “Vivência de PcD no supermercado”, com o objetivo de desenvolver empatia para com as PcD, identificar barreiras arquitetônicas e atitudinais que podem ocorrer no dia a dia e trazer a discussão da inclusão para dentro da organização. Para isso, foram disponibilizados equipamentos (cadeiras de rodas, vendas, faixas e fones de ouvido) que possibilitaram aos trabalhadores ter uma vivência de circulação e estabelecimento de relações na condição de deficiente. Os participantes receberam também uma lista de compras (Anexo 2) e tiveram que realizar as compras dos itens no mercado utilizando tais equipamentos. As estagiárias os acompanharam durante a vivência, observando dificuldades, interações, possíveis piadas e sentimentos, visando levar tais reflexões para a discussão posterior.

As deficiências físicas foram simuladas de duas formas: pelo uso da cadeira de rodas e pela imobilização das mãos. Algumas dificuldades percebidas pelas estagiárias e/ou relatadas na discussão foram: manobrar a cadeira de rodas em espaços pequenos, como o caixa preferencial que, apesar de ter um tamanho mais alargado, impõe dificuldades; o fato de que outros clientes que estavam na fila preferencial não deixaram o cadeirante passar à frente; a cadeira de rodas da empresa, que é disponibilizada para uso dos clientes, estar quebrada; alcançar produtos que estavam em prateleiras altas, tendo que pedir ajuda para outros; e conseguir carregar os produtos, principalmente os de grande volume, como latas de lixo e papéis higiênicos, ao mesmo tempo em que tiveram que manobrar a cadeira de rodas.

A deficiência auditiva foi simulada por meio da utilização de fones de ouvido que tocavam uma música com som de chuva, repetitivamente e em um volume que dificultasse ao trabalhador ouvir o que outras pessoas diziam. Algumas dificuldades percebidas pelas estagiárias e/ou relatadas na discussão foram: ao pedir direções

ou informações, compreender o que a outra pessoa dizia quando não fazia gestos, como apontar; entender o que a operadora de caixa dizia, para finalizar a compra; perceber que era a sua vez no caixa, pois a operadora dizia “próximo” e o trabalhador só entendeu quando foi feito um sinal com as mãos, chamando-o.

A deficiência visual foi simulada por meio da utilização de vendas nos olhos, impossibilitando a visão. Os trabalhadores que utilizaram as vendas foram acompanhados por um colega de trabalho, que foi informado a não ajudar dando direção ou informando onde estavam os produtos, mas sim impedindo que a pessoa sofresse algum acidente. As estagiárias solicitaram que estes trabalhadores trocassem de função após determinado tempo, para que ambos pudessem experienciar a deficiência visual. Algumas dificuldades percebidas pelas estagiárias e/ou relatadas na discussão foram: descobrir quais eram os produtos que deveriam comprar; andar pela loja, que não tem pisos táteis; não esbarrar em produtos ou prateleiras; encontrar produtos, marcas, preços e tamanhos; e passar pelo caixa, colocando os produtos na esteira e pagando-os.

A deficiência intelectual foi simulada por meio da utilização de uma lista de compras diferenciada (Lista 4 do Anexo 3) em que os produtos não eram listados pelo nome do senso comum, mas sim pelos nomes reais, como a tapioca, que foi listada como fécula de mandioca hidratada e um produto foi escrito com uma letra ilegível, visando dificultar a compreensão. Algumas dificuldades percebidas pelas estagiárias e/ou relatadas na discussão foram: descobrir quais eram os produtos que deveriam comprar; adquirir produto que tinha alguma semelhança com o da lista, mas que não era o produto desejado, como por exemplo uma trabalhadora que comprou farinha de mandioca ao invés de fécula de mandioca (tapioca); ao questionar outras pessoas sobre o que era o produto ou o que estava escrito, recebeu respostas que não ajudavam, pois os outros também não sabiam.

A deficiência múltipla não foi simulada durante a vivência, apenas foi levantada a questão de como seria ter duas deficiências concomitantemente, durante a discussão. Nesta, foram feitas algumas perguntas para levantar discussões, como o que acharam da vivência, o que sentiram, se teve alguma piada ou brincadeira, quais dificuldades tiveram (relatadas acima), quais mudanças precisariam ocorrer para eliminar essas dificuldades, se tiveram que pedir ajuda, como se sentiram ao fazê-lo e se em outros lugares as PcD também têm essas dificuldades, dando o exemplo de que, como subimos escadas para chegar na sala do encontro, um trabalhador cadeirante não poderia participar desta discussão ou teria que ser carregado, o que poderia constrangê-lo.

Diante de tais questionamentos, os trabalhadores disseram que a atividade havia sido muito difícil, mas que gostaram da experiência. Muitos tiveram que solicitar auxílio, no entanto, a maioria pediu para colegas que estavam participando da vivência ou outros trabalhadores conhecidos. Mesmo assim, foram relatados sentimentos de impotência e vergonha frente à necessidade de pedir ajuda. Durante a vivência, as estagiárias perceberam também que mesmo dizendo algumas vezes aos trabalhadores que podiam solicitar ajuda, muitos escolhiam não o fazer, revelando a preferência por não conseguir os produtos do que experienciar tais sentimentos de desvalia. Um participante da vivência pontuou também que sentiu como se “o mundo não fosse feito para ele”, revelando uma percepção das barreiras atitudinais e arquitetônicas impostas para as PcD. Quanto às piadas e brincadeiras, foram relatadas duas situações: uma em que um cliente da loja perguntou ao trabalhador que experienciava a deficiência visual se ele estava brincando de cobra-cega e outra em que colegas de trabalho cutucaram ou jogaram produtos em uma trabalhadora que utilizava vendas nos olhos. Outra situação observada pelas estagiárias foi a de um cliente que, ao ver as mãos de um trabalhador imobilizadas, fez sinais dobrando os dedos, mostrando um movimento que o trabalhador não conseguiria realizar no momento.

Quando foi levantada a questão sobre se em outros ambientes as PcD tinham as mesmas dificuldades, todos concordaram que sim e foram relatados diversos lugares, como a rua, banco, ponto de ônibus, entre outros. Apareceram relatos relacionados a conhecidos que, frente a tais barreiras, começaram a sair menos de casa e foram discutidas a exclusão e as consequências que ela pode trazer para a saúde mental.

Sobre as mudanças que precisariam ocorrer para eliminar tais barreiras, os trabalhadores disseram que os espaços tinham que ser mais largos, retirar estantes que ficavam no meio do corredor, trocar escadas por rampas ou elevadores e que deveria haver trabalhadores disponíveis para ajudar as PcD. Então, as estagiárias disseram que conversariam sobre isso nos próximos encontros, mas que havia outras adaptações possíveis, como pisos táteis, sinais visuais e sonoros. Outro ponto percebido que foi discutido posteriormente foi o discurso de normalidade e anormalidade, em que os participantes classificaram as PcD como diferentes do padrão.

Mais uma discussão levantada foi a dificuldade de relacionamento entre os clientes e as PcD, sendo relatadas diversas situações em que clientes ficaram exaltados quando chamavam por trabalhadores com deficiência auditiva e não obtinham atenção ou resposta, apenas entendendo que era em razão da deficiência quando outro trabalhador explicava a situação. Para combater isso, alguns disseram que os trabalhadores com deficiências deveriam utilizar algo que os identificasse, como um crachá ou uniforme diferente. A supervisora local pontuou que a legislação não permitia tal identificação e as estagiárias questionaram se isso não causaria mais exclusão, como os clientes não tentarem solicitar ajudas para eles. Os participantes discutiram e chegaram à conclusão de que seria ruim, poderia excluir e que, como as PcD que conhecem gostam de trabalhar e ficam felizes quando ajudam os clientes, prejudicaria sua valorização do trabalho. Surgiu, então, a ideia de confeccionar

cartazes e colar na empresa, dizendo que existem trabalhadores com deficiências, porém sem identificá-los, além de informar algumas formas adaptativas de comunicação para com eles.

Segundo encontro

Este encontro teve como objetivo discutir o conceito de deficiência, os diferentes tipos de deficiência, estigmas e preconceitos. Iniciamos solicitando que os trabalhadores se dividissem em grupos e confeccionassem cartazes que representassem o que acham que é deficiência e os diferentes tipos de deficiência. Alguns grupos tiveram bastante dificuldade em conceituar o que acham que é deficiência, focando mais em descrever os tipos. Quando perguntados diretamente sobre o assunto, uma pessoa respondeu que é um problema que alguns indivíduos apresentam e os outros concordaram com este ponto de vista. Outros grupos conceituaram deficiência de forma parecida com a definição do Conselho Nacional das Pessoas com Deficiência – CONADE, sendo esta

[...] toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividades, dentro do padrão considerado normal para o ser humano. (BRASIL, 1999 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017, p.13).

Em relação aos tipos de deficiência, a maioria dos grupos conseguiu listar deficiências auditiva, visual, física e intelectual. Entretanto, todos os grupos que colocaram deficiência intelectual o fizeram como “deficiência mental”, terminologia utilizada antigamente. Além disso, alguns grupos representaram a deficiência física não por este nome, mas sim por diferentes fisiologias que esta abarca, como cadeirantes, paraplégicos, anões, paralisia, etc. A deficiência múltipla não apareceu em nenhum cartaz e outras condições que não são consideradas deficiências foram relatadas, como “bipolar”, “deficiência labial – lábio palatino”, “mudo ou fala” e “crânio facial”.

Assim, percebe-se que confundiram transtornos psicológicos e má-formação com deficiências. Uma hipótese para tal acontecimento é que pessoas com má-formação também sofrem com estigmatizações e preconceitos, pois fogem do “padrão” valorizado pela sociedade. O objetivo desta atividade inicial foi perceber o quanto os trabalhadores sabiam sobre o assunto que seria discutido no encontro, para que as estagiárias soubessem em quais informações deveriam focar.

Iniciamos explicando que a terminologia atual é “pessoa com deficiência”, sendo que expressões como “especial”, “doente” ou “deficiente” devem ser evitadas. Os trabalhadores se interessaram bastante pela discussão e questionaram o motivo de não poderem chamar de “deficiente”. Portanto, foi explicado que este termo reduz o indivíduo à deficiência, isto é, o indivíduo é a deficiência e apenas isto, enquanto o termo pessoa com deficiência mostra que ela é, primeiramente, uma pessoa, com diversas características, sendo uma delas a deficiência.

Então, explicamos o conceito de deficiência do CONADE, explicitado acima e questionamos o que era “padrão considerado normal para o ser humano”. Os coordenadores responderam que eram pessoas como eles, que tinham todas as partes do corpo e nenhuma deficiência. A partir disso, discutimos que pessoas diferentes apresentam habilidades e capacidades diferentes, mesmo sem ter deficiências e demos alguns exemplos, como: algumas pessoas correm rápido e outras correm mais devagar, mesmo que não tenham deficiências e algumas pessoas têm QI mais baixo do que outras, mesmo que não tenham deficiências. Portanto, explicamos que a forma de conceituar deficiência, relacionando-a a um “padrão normal” é passível de crítica, pois as pessoas são diferentes e não padronizadas. Apresentamos, então, outro conceito de deficiência:

[...] resulta da interação entre pessoas com deficiência e as barreiras comportamentais e ambientais que impedem sua participação na sociedade, de forma igualitária. Assim, não é um atributo da pessoa, mas decorre de sua interação com o ambiente à sua volta (BRASIL, 2008; FIESP, 2014 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017, p.12).

Discutimos que este novo conceito não se volta para o “padrão de normalidade” e que uma diferença só adquire sentido de deficiência dentro de um contexto, pois a sociedade valoriza algumas qualidades, que nas PcD estão prejudicadas, isto é, nenhuma diferença é vantajosa ou desvantajosa em si mesma (CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Para exemplificar, explicamos que, em uma sociedade em que todos falam libras, alguém com deficiência auditiva não teria dificuldades em se comunicar, então essa diferença não seria desvantajosa; e antigamente, mulheres gordas eram valorizadas, pois entendia-se que tinham boas condições financeiras, porém atualmente as mulheres magras é que são valorizadas. Por fim, explicamos que, para conceituar deficiência, é importante lembrar que todas as pessoas são diferentes e pensar sempre no contexto, pois é ele que determina quais características são valorizadas e é nele que se encontram as barreiras arquitetônicas e atitudinais.

Utilizando tais informações como base, iniciamos a discussão sobre o que é inclusão, sendo esta:

[...] a possibilidade efetiva de participação, com equidade de oportunidades; é a forma que a PcD tem de participar. Pressupõem a capacidade de os participantes do grupo entenderem e reconhecerem o outro e, assim, favorecerem a convivência entre pessoas, que sempre são diferentes entre si. (SORRI BAURU, 2013 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017, p. 14).

Foi explicado que a inclusão abrange intervenções no sujeito e no ambiente, para minimizar barreiras arquitetônicas e atitudinais. Informamos também o que são barreiras arquitetônicas (falta de acessibilidade) e atitudinais (preconceitos, segregação, rejeição), dando exemplos que trouxeram após a vivência no primeiro encontro. Iniciamos, então, a discussão sobre os diferentes tipos de deficiência, sendo estes a física, a auditiva, a visual, a intelectual e a múltipla. Conceituamos a deficiência física explicando que são alterações em membros do corpo que prejudicam a função física, isto é, alguns movimentos do corpo.

Sobre a deficiência auditiva, explicamos que é a incapacidade parcial ou total para ouvir (CARVALHO *et al.*, 2015). Ela é medida em decibéis e pode ser causada por diversos motivos, como genética, acidentes e doenças. Informamos também que, ao contrário do que todos acreditam e do que eles haviam representado nos cartazes, a “mudez” não é considerada uma deficiência, mas sim um transtorno da fala e da linguagem, sendo a incapacidade de articular palavras, geralmente decorrente de transtornos do sistema nervoso central. Está muito relacionada à deficiência auditiva, pois geralmente é decorrência de problemas na audição. Uma trabalhadora pontuou que conhece um casal em que ambos são PcD auditivos e não falavam. Eles tiveram um filho, o bebê cresceu e não falava, então começaram a achar que ele também tinha deficiência. Entretanto, o bebê começou a falar quando a avó passou a visitá-lo mais e conversar com ele. Discutimos então que a fala tem muita relação com a estimulação presente no ambiente.

Informamos que a deficiência visual se relaciona a enfermidades oculares que afetam o funcionamento da visão, podendo acarretar a ausência total (não enxergar) ou parcial (enxergar apenas vultos) da capacidade visual do indivíduo. Explicamos que o diagnóstico é realizado medindo a acuidade visual, que deve ser menor ou igual a 0.05, no melhor olho, com a melhor correção óptica, isto é, mesmo com óculos ou lentes de contato, apresenta pouca habilidade visual (REBOUÇAS, 2016).

Quando começamos a falar da deficiência intelectual, todos os trabalhadores demonstraram surpresa pela terminologia, pois acreditavam que o nome correto era deficiência mental, que apareceu em todos os cartazes. Explicamos então que os termos “deficiência mental” e “retardo mental” não são mais utilizados e que hoje em dia deve ser tratada como deficiência intelectual, sendo esta

[...] o funcionamento cognitivo-intelectual bem inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas, como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades

sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, de lazer e trabalho. (BRASIL, 2004 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017, p. 18).

Assim, a deficiência intelectual é diagnosticada por meio do teste de QI (Quociente de Inteligência ou Coeficiente Intelectual) e por outros instrumentos que avaliam comportamentos adaptativos (MOTA, 2015), já que a PcD intelectual apresenta menor habilidade de adaptação às exigências do ambiente social. Por fim, explicamos sobre a deficiência múltipla, que não havia sido representada em nenhum cartaz, dizendo que é a associação de uma ou mais deficiências e dando exemplos, como uma pessoa que tenha deficiência visual e física.

Outra discussão realizada foi a diferença entre deficiência primária e deficiência secundária, sendo primária a explicada anteriormente, que acontece na materialidade física, e a secundária a que não se manifesta no corpo, mas potencializa a deficiência primária, por meio de preconceitos e estigmas, que impedem o pleno desenvolvimento das capacidades do indivíduo (CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Exemplificamos a deficiência secundária com uma situação em que alguém fala com o acompanhante da PcD com deficiência visual ao invés de falar diretamente com ela, sendo que a PcD visual não apresenta dificuldades na comunicação.

Após esta parte, informamos sobre como as PcD foram tratadas ao longo do tempo, abrangendo os períodos da Pré-História, em que eram abandonadas pela tribo em ambientes perigosos, para morrer; da Antiguidade (Atenas e Esparta), em que crianças com deficiências eram consideradas sub-humanas e assassinadas ou abandonadas; da Idade média (cristianismo), em que, por serem entendidas como seres de Deus, abandoná-las ou assassiná-las era pecado, então eram acolhidas em igrejas, como caridade ou expostas em circos, como atrações; da Inquisição católica em que havia sacrifício, tortura, fogueira e confisco de bens das PcD, que eram consideradas hereges ou bruxas; dos séculos XVI ao XX, em

que, com desenvolvimento da medicina, a deficiência foi considerada um problema médico e digno de tratamento, porém as PcD eram chamadas de “idiotas” e confinadas em hospícios. Atualmente, estão sendo discutidas diferenças entre o real e o ideal, sendo o real a tentativa de integrar a PcD na sociedade, porém mudando o sujeito e o tornando próximo do “normal”, e o ideal a promoção de ações que visem desenvolver o indivíduo, além de dar condições de acesso, possibilitando a inclusão (ARANHA, 2001). Os trabalhadores, quando perguntados sobre qual é a situação atual, revelaram clareza de que a sociedade não se adapta às PcD, esperando que elas se adaptem aos ambientes não-inclusivos, além de exemplificarem com calçadas não adaptadas. Além disso, os trabalhadores demonstraram estar bastante impactados com as informações sobre como as PcD eram tratadas: assassinadas, torturadas e internadas em manicômios.

Outra discussão realizada foi sobre estigmas, que são generalizações atribuídas a um grupo, que levam as pessoas a tratar todos do grupo de forma semelhante (BERTONI; FRANCO, 2016) e preconceitos, que é quando alguém pensa algo ou se comporta de determinada forma com outra pessoa, sem buscar antes conhecer suas características. Foi relatado que os estigmas e preconceitos são vividos mais intensamente por grupos que não se encaixam no “ideal” valorizado pela sociedade, o que foi seguido pelo questionamento sobre qual é o perfil ideal, visto em revistas e na televisão. Os participantes relataram que é o corpo magro, musculoso, branco e bonito. Adicionamos características como ser homem e heterossexual, apresentamos uma foto que representa esse perfil “ideal” e discutimos que alguns grupos que fogem deste padrão são PcD, LGBTQ+S, negros e mulheres. Nesta parte, alguns trabalhadores ressaltaram o preconceito racial, vivenciado por eles no cotidiano, e sugeriram que fosse dado um treinamento sobre este assunto também, pois acontece no ambiente de trabalho.

Foi explicado então que a participação da PcD na comunidade fica prejudicada pelas barreiras atitudinais (preconceitos, desvalorização,

rejeição, segregação, superproteção) e ambientais (falta de acessibilidade) e que a exclusão pode gerar baixa autoestima e menor participação social (SORRI BAURU, 2013 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Exemplificamos com um discurso trazido por um participante da vivência do primeiro encontro, que conhecia uma PcD que não gostava de sair de casa, isolando-se da sociedade. Uma trabalhadora relatou também que tem um irmão com deficiência intelectual, que ele já sofreu preconceito e violência na rua e, por isso, sua família não o deixa sair de casa sem acompanhante, apesar de ele sempre insistir para ter tal autonomia. Explicamos que a superproteção é um tipo de barreira atitudinal e que entendemos o medo, gerado pelo preconceito e pelas barreiras, mas que seria importante dar esta autonomia para ele se desenvolver. Isto poderia ser realizado aos poucos, para dar mais confiança tanto para a família quanto para a pessoa, por exemplo, acompanhá-lo pegando ônibus, depois sentar em um lugar mais longe, depois apenas acompanhá-lo até o ponto, até que ele consiga ir sozinho.

Uma dúvida trazida por um trabalhador foi sobre o que fazer quando uma PcD utiliza sua condição para ter “vantagem”, explicando uma situação que ocorreu na empresa: um trabalhador com deficiência auditiva gritou com uma trabalhadora, entretanto, quando o coordenador foi discutir com ele utilizando libras, o PcD gritou com o coordenador também. O participante do treinamento diz que não está certo, só porque o trabalhador é PcD, poder gritar com ele. Explicamos que as PcD são cidadãos e, como tal, também têm direitos e deveres, precisam seguir regras e agir com respeito, além de serem respeitados.

Por fim, questionamos o que eles mudariam nos cartazes que fizeram no começo do encontro e as modificações relatadas foram: trocar a terminologia de “deficiência mental” para “deficiência intelectual”, retirar a “mudez” e a “bipolaridade” como tipos de deficiência e colocar “PcD” no lugar de “deficiente”. Valorizamos e questionamos o que eles colocariam sobre o conceito de deficiência

e, como muitos ficaram na dúvida, retomamos que devemos pensar sempre que os indivíduos são diferentes entre si e que uma deficiência só é considerada como tal em um contexto. Para finalizar, entregamos alguns papéis para que eles pudessem escrever dúvidas, dificuldades e sugestões, que serão respondidas no próximo encontro.

Terceiro encontro

Este encontro teve como objetivo discutir deficiência e trabalho, incluindo a história de exclusão deste ambiente, adaptações a serem feitas e como agir frente a situações de preconceitos.

Iniciamos apresentando os dados da pesquisa que realizamos na empresa. Então, propusemos uma atividade em que cada um escreveu um tipo de deficiência e uma ação que PcD com este tipo de deficiência não poderia realizar. Esta atividade foi retomada mais para frente e será explicada posteriormente. Após cada um escrever, questionamos sobre atividades que eles mesmos não conseguem realizar. No começo, tiveram dificuldades para pensar, mas demos exemplos e então alguns trabalhadores relataram que não conseguem trabalhar no açougue vendendo sangue, fazer baliza, entre outros. O objetivo desta discussão foi mostrar que todos temos habilidades e limitações, tendo ou não deficiências.

Informamos então que, historicamente, as organizações contratavam pessoas consideradas de perfis ideais para o preenchimento das vagas, excluindo as PcD, pois estas eram consideradas incapazes (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017) e que esta visão vem sendo transformada, buscando maneiras de extinguir as barreiras arquitetônicas e atitudinais que impedem a inclusão. Discutimos que um exemplo desses avanços é a Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas), que garante um direito da PcD, ao reservar vagas no mercado de trabalho em empresas com 100 funcionários ou mais, sendo que a organização em questão, por ter de 201 a 500 trabalhadores, deve destinar 3% das vagas para PcD

(BRASIL, 1991 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Os trabalhadores pareceram já conhecer a Lei de Cotas, provavelmente porque o motivo principal pelo qual a empresa contrata trabalhadores com deficiência é o de não infringir a lei e, portanto, ser multada. Informamos também que não adianta aplicar a lei sem adequar as condições e as práticas de trabalho, pois, neste caso, haverá dificuldade na inclusão e na retenção das PcD, que não se sentirão bem no ambiente de trabalho.

Explicamos que a história de exclusão das PcD na sociedade pode refletir no currículo: elas podem não ter frequentado a escola ou não possuírem experiência anterior de trabalho, o que deve ser considerado na contratação (CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

Discutimos que, muitas vezes, os contratantes selecionam pelas deficiências menos “comprometedoras” ou as que supostamente são favoráveis à linha de produção (LEITE; VIOLANTE, 2011), empregando mais PcD auditivos e físicos, com menos comprometimento, para menor reestruturação possível (ALMEIDA; VELTRONE, 2010) e rejeitando deficiências intelectuais. No entanto, as empresas não devem concentrar-se em um tipo de deficiência ou apenas em deficiências de grau leve, sendo essas práticas consideradas discriminatórias (CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Assim, foi explicado que, ao contratar uma PcD, o contratante deve estar atento e interessado às competências e habilidades do candidato e não a sua deficiência. Tais discussões foram importantes para mostrar que, no processo de inclusão, é necessário enfrentar barreiras atitudinais e arquitetônicas, resquícios de um tempo em que não se considerava possível que as PcD viessem a exercer atividades profissionais e que, para isso, algumas adaptações são necessárias.

Informamos que o trabalhador com deficiência pode necessitar de procedimentos especiais, como “jornada variável, horário flexível (já que podem precisar de tratamentos médicos), proporcionalidade de salário, ambiente de trabalho adequado às suas especificidades”

(BRASIL, 1999, Art. 35, § 2º apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017) e apoios especiais assegurados por lei, como “a orientação, a supervisão e as ajudas técnicas entre outros elementos que auxiliem ou permitam compensar uma ou mais limitações funcionais” (BRASIL, 1999, Art. 35, § 3º apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Tais adaptações facilitam a compreensão da atividade, as regras da organização e a comunicação com colegas, o que torna o trabalho um espaço em que a PcD poderá se relacionar de maneira igual com os demais trabalhadores (MONTEIRO *et al.*, 2011 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

Trouxemos também exemplos de adaptações que facilitem a inclusão de cada um dos tipos de deficiência. Para a deficiência visual, foram explicadas as seguintes adaptações: elevadores e uso de *softwares* adaptados com comunicação sonora; mapa de acesso, botões dos elevadores, sinalização de segurança, placas para nomear locais, relatórios, formulários e materiais em Braille (BARRETO *et al.*, 2012 apud CAMARGO; FEIJÓ, 2017); possibilitar segurança no ambiente, retirando obstáculos que atrapalhem a passagem e/ou garantindo que o ambiente permaneça estável; cão-guia e acompanhantes; fila e vagas de estacionamento preferenciais; e pisos táteis ou podotáteis (com marcações em relevo para serem percebidas ao toque dos pés ou bengalas-guia).

Já para a deficiência física, as adaptações apresentadas foram: calçadas e ambientes com rampas de acesso; corrimãos nas escadas; corredores e portas mais largas (mínimo 80 cm), disponibilizar produtos entre 0,8 e 1,2 m; balcões com altura entre 0,7 e 0,8m, disponibilizar cadeiras de rodas, fila e vagas de estacionamento preferenciais e banheiros adaptados (com vasos sanitários mais altos, barras de apoio fixadas nas paredes, espelhos mais baixos, entre outros) (CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

As adaptações referentes às PcD auditivas foram: treinamento em Libras, intérprete, comunicação escrita ou simbólica (cartazes,

placas indicativas, recursos luminosos, textos com orientações); uso de computadores e celulares para a leitura e a interação por meio de mensagens; gestos; aplicativos (como o Hand Talk, em que se escreve uma frase e o personagem do aplicativo mostra como ela é feita em Libras); e fila e vagas de estacionamento preferenciais (CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

Para deficiência intelectual, foram discutidas as adaptações referentes a: repetição de explicações sobre suas funções, acompanhamento de seu trabalho durante a adaptação; uso de demonstrações, gestos, desenhos, linguagem simplificada e símbolos que facilitam a memorização; fila e vagas de estacionamento preferenciais. Informamos também que a inclusão no trabalho promove um salto no desenvolvimento psicológico de pessoas com deficiência intelectual, porque permite a socialização, o desenvolvimento da autonomia e de novas habilidades. Entretanto, elas são contratadas em menor número, o que revela que barreiras atitudinais são mais difíceis de superar do que barreiras arquitetônicas (CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

Retomamos, então, a atividade proposta no início do encontro. Dividimos os participantes em grupos, sorteamos algumas ações que eles haviam escrito que uma PcD não poderia realizar e solicitamos para que cada grupo pensasse em adaptações que poderiam ser feitas para que as PcD pudessem realizar tais ações. Após o término do tempo que disponibilizamos para os grupos pensarem, pedimos para cada um apresentar o que foi discutido e todos podiam dar novas ideias. A maioria das ações relatadas tinha relação com cargos da empresa que incluíam contato com cliente externo, principalmente relacionadas com PcD auditiva e visual. Os trabalhadores apontaram como adaptações materiais em braile, mudança de função no mesmo setor, utilizar recursos escritos, como *tablets* e placas informativas, acompanhantes, entre outros. As estagiárias foram valorizando as ideias e dando novas sugestões.

Então, iniciamos a discussão sobre as relações com as PcD no trabalho, dizendo que trabalhadores sem deficiência veem e se relacionam com a PcD como “o diferente”, implicando falta de preparo, barreiras atitudinais e arquitetônicas (CAMARGO; FEIJÓ, 2017) e questionando se os participantes se lembravam de alguma situação assim na empresa. Muitos relataram nunca terem percebido, ao que respondemos que essas situações acontecem e pedimos para que eles tentem perceber mais agora, após as discussões trazidas no treinamento. Houve ainda uma trabalhadora que afirmou já ter visto, mas não quis relatar o acontecimento. No fim do encontro, ela conversou com as estagiárias e afirmou não ter contado porque era uma situação em que um dos coordenadores que participava do encontro havia descontentado suas frustrações no trabalhador com deficiência. Outro relato trazido por uma coordenadora foi de que hoje em dia tudo é considerado preconceito, entretanto, as estagiárias levantaram questionamentos no sentido de que a preocupação com o respeito é importante e que pode ser que uma pessoa não se ofenda, mas outra pode se ofender, então deve-se evitar tais piadas comentadas pela coordenadora.

Assim, foram passadas informações sobre o que fazer para facilitar a inclusão e o respeito na empresa: sensibilizar os trabalhadores, fornecendo informações que desmistifiquem os estereótipos e os preconceitos; identificar e solicitar mudanças físicas necessárias para a inclusão na empresa; aperfeiçoar práticas de gestão, como recrutamento, seleção, treinamento, educação continuada, programas de desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, promoção e movimentação de cargos e salários; respeito às necessidades individuais, permitindo uma melhor qualidade de vida e a possibilidade de realizar as atividades de modo autônomo; e quando ouvir alguém fazendo piadas sobre uma PcD, conversar com a pessoa, mostrando que aquilo é uma forma de preconceito e afeta as PcD. Foi dito que, para que a inclusão realmente ocorra, é necessário que os indivíduos sejam respeitados com suas diferenças e limitações, uma vez que todos as têm e que, quando a adaptação do ambiente de trabalho é

feita, o indivíduo tem autonomia, consegue expor suas capacidades e desenvolver novas habilidades (CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Além disso, destacou-se que o trabalho é muito importante para as PcD, pois nele, além do ganho financeiro, adquirem sentimento de importância (LIMA, 2013), por isso, devem se sentir incluídos.

Quarto encontro

Este encontro foi ministrado por uma funcionária de GEP – Gestão Estratégica de Pessoas da empresa e teve como objetivo ensinar o básico de libras. A palestrante começou explicando que daria poucos conceitos para eles, pois para ter um bom conhecimento é preciso de, no mínimo, três meses de aulas, mas que, a partir do que ela ensinaria naquele dia, eles teriam uma noção sobre o assunto e poderiam interagir minimamente com as PcD auditiva.

O primeiro esclarecimento foi que a libras é considerada uma língua e é regulamentada no território brasileiro, pela Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. Para ilustrar como seria uma sociedade inclusiva e a importância desta para a participação efetiva das PcD, foi transmitido um comercial da Samsung no qual todos sabiam se comunicar com uma PcD auditiva por língua de sinais. Então, foram dadas dicas básicas de como se portar ao identificar uma PcD auditiva, como: não gritar, tocar levemente no braço da pessoa, falar olhando para ela, fazendo sinais lentos e, caso necessário, escrever as palavras ou apontar as coisas para ela, sendo sempre cordial.

No momento seguinte, foi falado sobre a estruturação da Libras que, diferentemente do português, não usa artigos, não tem variação de verbo (por exemplo: “eu amar você” equivale a “eu te amo”) e que cada palavra tem um sinal ou gesto. Os primeiros sinais ensinados foram as letras do alfabeto e os números, seguidos da explicação de que eles são mais usados para soletrar nomes e endereços, pois cada pessoa é batizada com um sinal e ele sempre será usado para se referir àquela pessoa. Assim, ao se apresentar utilizando

Libras, o indivíduo deve primeiramente soletrar seu nome com as letras e depois fazer o sinal que o identifica no grupo. A palestrante informou também que não é a própria pessoa que escolhe seu sinal, este é dado a ela por uma PcD auditiva, de acordo com alguma característica. Todos os coordenadores tentaram fazer os sinais propostos, exceto um, que preferiu apenas assistir.

Outro ponto bem destacado foi a importância das expressões faciais, pois é a partir delas que a PcD identificará o tipo de frase, isto é, se é afirmativa, interrogativa, exclamativa ou negativa, já que cada uma delas tem um modo específico de expressão. A partir disso, iniciou-se a demonstração dos sinais referentes às saudações: “oi”, “tudo bem?” e “tchau”. Em seguida, a sequência de sinais formariam as seguintes frases: “eu amo/eu gosto”, “posso ajudar?”, “sei o básico de Libras”, “você pode me mostrar”, “obrigado”, “de nada”, “vou procurar alguém”, “trabalhar”, “me acompanhe”, “dinheiro ou cartão”, “pode ir embora”, “certo”, “errado”, “sim”, “não” e “parabéns/muito bem”.

Como foram ensinados muitos gestos, a retenção foi difícil, então alguns trabalhadores pediram para a palestrante lembrar como era o gesto de algumas palavras. Além disso, alguns pediram para ensinar como dizer outras frases, mais específicas de seus setores, o que a palestrante atendeu, respondendo às dúvidas. Uma das trabalhadoras, além de se atentar mais para as frases que iam no sentido da repressão, também questionou como dizer novas frases neste sentido, como não poder fazer ou ter tais comportamentos.

Considerações finais

Consideramos um treinamento sobre deficiências e inclusão de extrema importância na empresa que contrata PcD, mas não apresenta estratégias para reduzir barreiras arquitetônicas e atitudinais. Tais

dificuldades da empresa não se restringem às PcD, havendo relatos de situações de racismo e transfobia no ambiente de trabalho. Assim, são necessárias ações visando o respeito à diversidade como um todo primeiramente direcionadas à GEP, para que posteriormente este setor repasse para o restante da empresa.

O tempo e a adesão ao treinamento foram considerados insuficientes para atingir todos os objetivos desejados. Assim, acredita-se que o treinamento atingiu tais objetivos: mostrar a importância de utilizar terminologias corretas sobre deficiência, como o termo “PcD” e “deficiência intelectual”; investigar o que os trabalhadores da organização entendem sobre deficiência e sua relação com o trabalho; informar e discutir sobre os tipos de deficiência, enfatizando estigmas e preconceitos presentes; discutir sobre deficiência e trabalho, focando nas potencialidades das PcD, mais do que em possíveis dificuldades; e dar orientações sobre como adaptar o ambiente, tanto em relação à arquitetura quanto à diminuição de barreiras atitudinais.

Entretanto, dois objetivos não podem ser mensurados ou não foram atendidos, sendo eles: ampliar a inclusão de pessoas com deficiência na organização e ampliar a empatia dos trabalhadores com pessoas com deficiência, de forma a mudar práticas preconceituosas. Tais objetivos eram focados na mudança de comportamento dos participantes, mais do que discussões que deveriam ser trazidas pelas estagiárias. Além disso, são objetivos a longo prazo, sendo difícil mensurar, logo após o treinamento, mudanças nesse sentido. Contudo, acreditamos que um treinamento de quatro encontros de uma hora é pouco para modificar práticas engessadas, sendo necessário que a empresa e, principalmente, o GEP ofereça mais ações no sentido de respeito às diversidades.

Referências

ARANHA, M. S. F. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, ano XI, n. 21, p. 160-173, 2001. Disponível em: <http://www.adiron.com.br/arquivos/paradigmas.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2019.

BERTONI, L. F.; FRANCO, F. C. Estigma e deficiente físico: a construção do perfeito na mídia pós-moderna. **Destarte**, Vitória, v. 6, n. 2, p.16-36, 2016.

CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. **Inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) no mercado de trabalho**: orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria, 2017.

CARVALHO, M. G.; NASCIMENTO, M. C. D.; GARCIA, J. S. B. L. História e memória da deficiência auditiva no Brasil. **Id online Revista de Psicologia on-line**, v. 9, n. 27, p. 194-204, 2015. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 08 abr. 2019.

LEVATTI, G. E.; FEIJÓ, M. R.; GOULART JÚNIOR., E.; CAMARGO, M. L. Considerações sobre a Inclusão de Pessoas com Diagnóstico de Transtorno Mental no trabalho. **R. Laborativa**, v. 4, n. 2, p. 64-84, out. 2015. Disponível em: <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>. Acesso em: 08 abr. 2019.

MOTA, L. L. O processo diagnóstico multidimensional da deficiência intelectual realizado por uma equipe interdisciplinar. **Fed. Nac. das Apaes – Fenapaes**. Brasília, v. 2, n. 1, 2015.

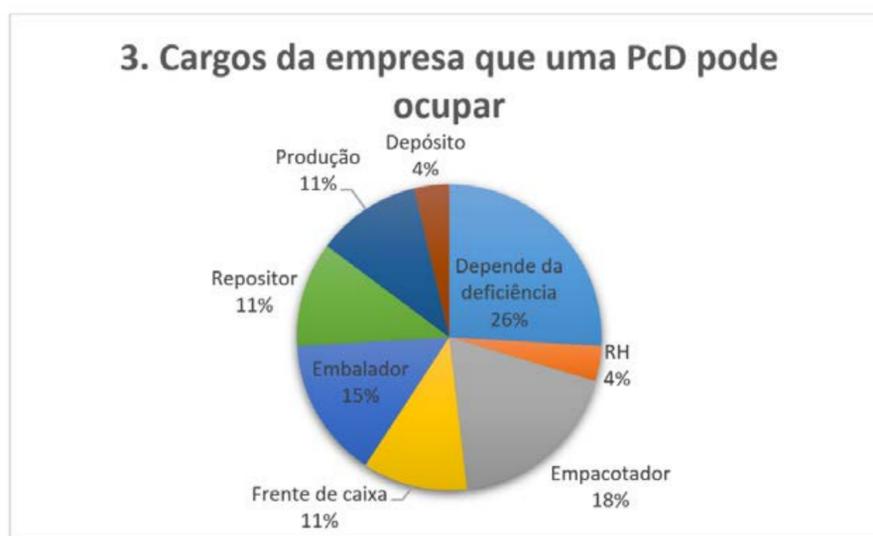
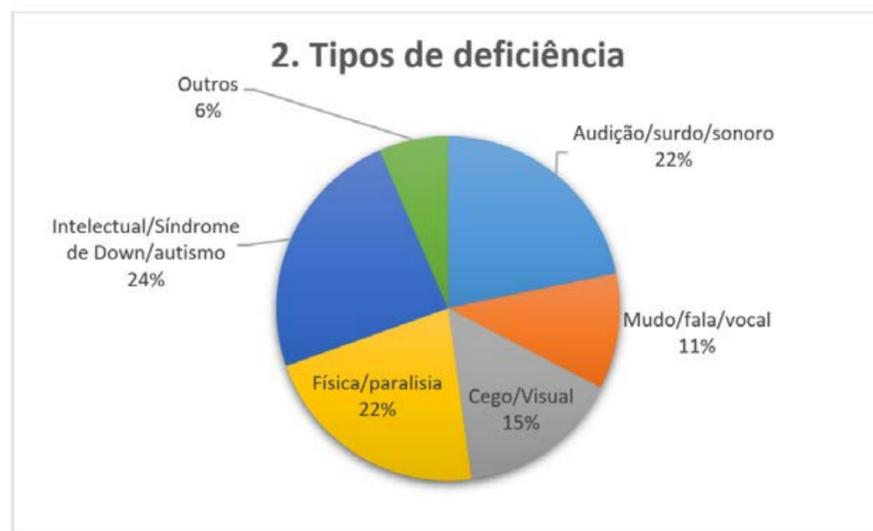
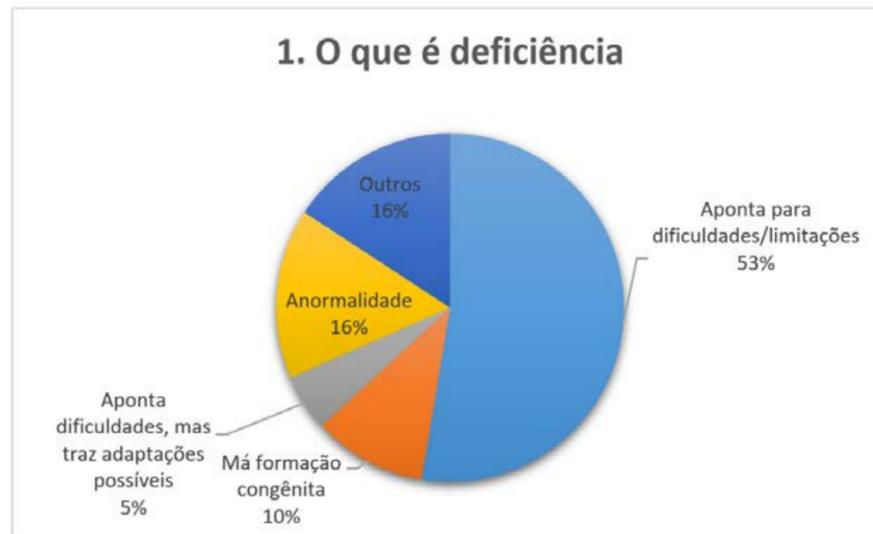
REBOUÇAS C. B. A.; ARAÚJO M. M.; BRAGA F. C.; FERNANDES G. T.; COSTA S. C. Avaliação da qualidade de vida de deficientes visuais. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 69, n. 1, p. 64-70, 2016.

RIBEIRO, A. P.; BATISTA, D. F.; PRADO, J. M.; VIEIRA, K. E.; CARVALHO, R. L. Cenário da inserção de Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho: revisão sistemática. **Rev. Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 268-276, 2014.

VIOLANTE, R.; LEITE, L. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 73-91, jun. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25717>. Acesso em: 08 abr. 2019.

VELTRONE, A. A.; ALMEIDA, M. A. Perfil da pessoa com deficiência no mercado de trabalho na cidade de São Carlos-SP. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/1434>. Acesso em: 29 jul. 2019.

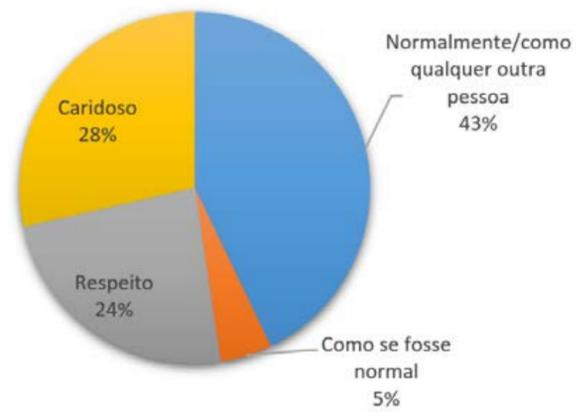
Anexo 1



4. O que uma PcD pode fazer



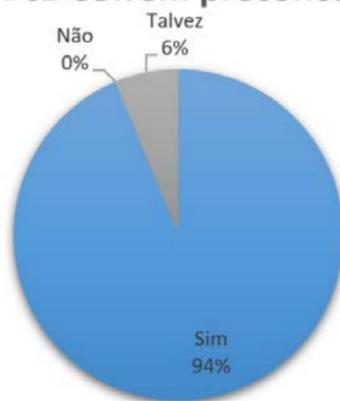
5. Como você lida com uma PcD?



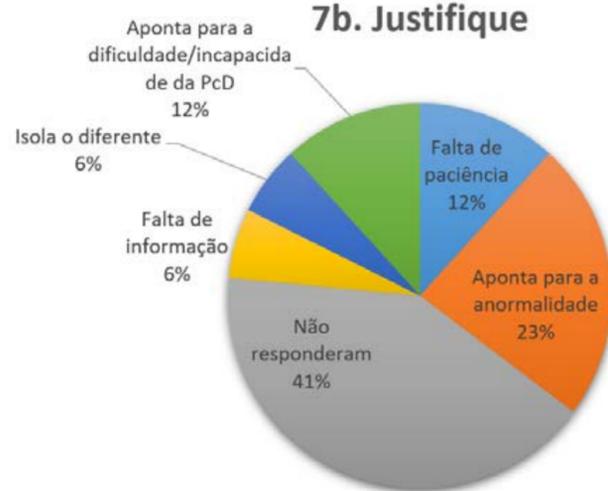
6. Como as pessoas deveriam lidar com uma PcD



7a. PcD sofrem preconceito?



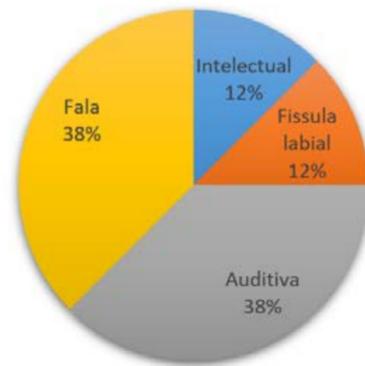
7b. Justifique



8a. Há uma PcD no seu setor?



8b. Qual tipo de deficiência ela tem?



8c. Qual cargo essa PcD ocupa?



9. Você tem alguma dificuldade para trabalhar com essa PcD?



10a. As tarefas das PcD e das pessoas sem deficiência são semelhantes no mesmo cargo?



10b. Dê exemplos



11. O que um treinamento sobre o tema deveria abordar?



Anexo 2

Lista de Compras – 1

- 1 pão de queijo
- 1 requeijão da marca Crioulo
- 1 papel higiênico com 24 unidades
- 1 macarrão sêmola do tipo Padre Nosso
- 5 batatas

Lista de Compras – 2

- 3 leites da marca mais barata
- 1 mostarda
- 50g de queijo
- 1 coca-cola gelada
- 1 lata de lixo de 36 litros

Lista de Compras – 3

- 1 chinelo número 41/42
- 1 sorvete de 2L da Kibon (chocolate)
- 100g de carne para churrasco do tipo indicado pelo açougueiro
- 1 pá de lixo
- 5 kg do arroz mais barato

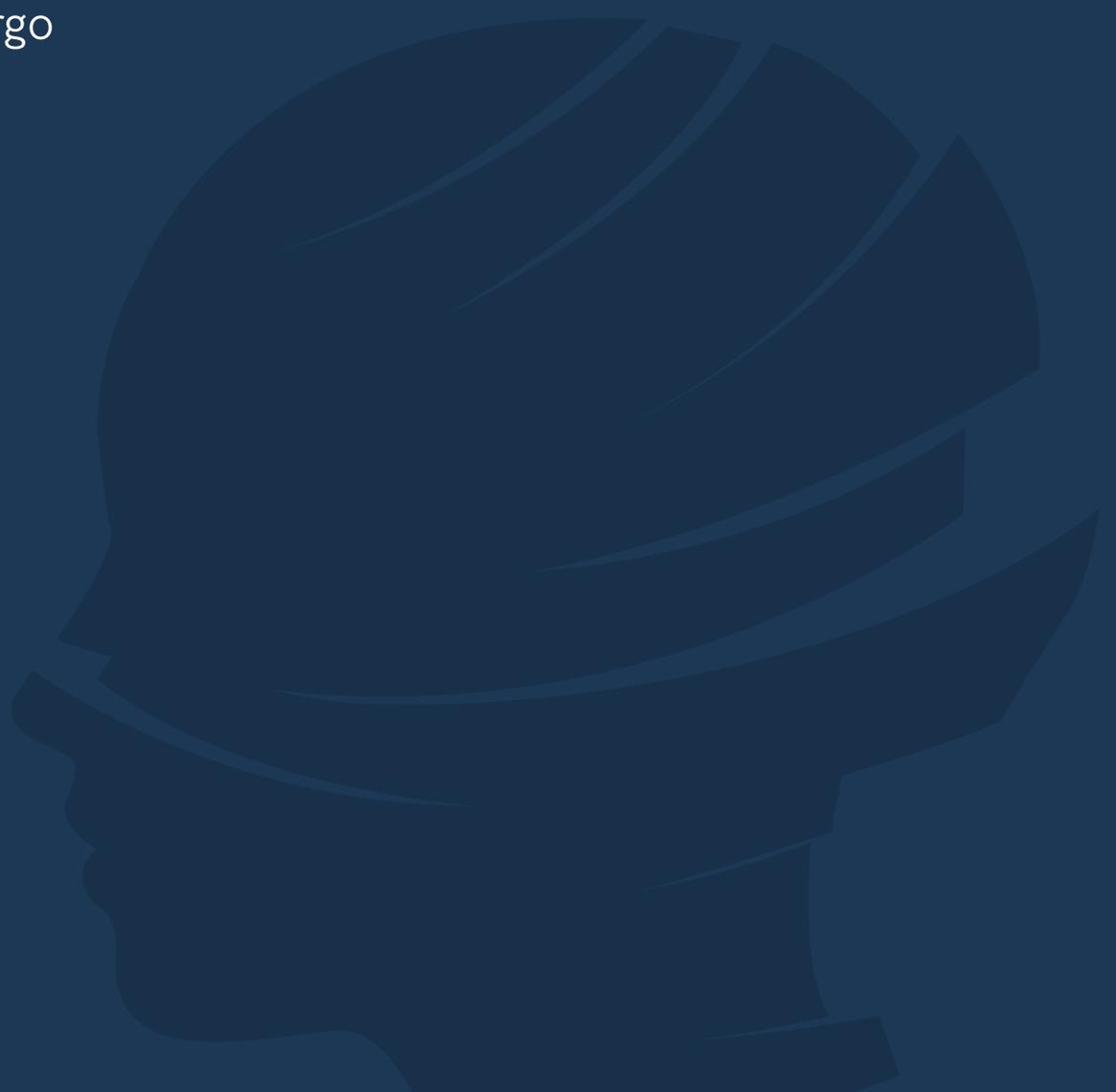
Lista de Compras – 4

- 1 Fécula de Mandioca Hidratada
- 1 Refrigerante de Cola
- 1 unidade de Molho de Soja/Salsa de Soja
- 1 unidade de Massa com Ovos
- 1 Leite Fermentado Desnatado Adoçado

Pesquisa de clima organizacional numa organização de grande porte do ramo varejista



Carolina Infante Messas
Mário Lázaro Camargo



Introdução

Ao longo das últimas décadas, as pessoas deixaram de ser apenas uma peça na engrenagem da organização e passaram a ser a principal fonte de vantagem competitiva no mercado, já que as técnicas, procedimentos, operações e tecnologias passaram a ser amplamente conhecidas e utilizadas em todos os ramos da economia. Assim, dentro das organizações, a gestão de pessoas ganha um papel diferencial e central nas gerências, principalmente no que se refere à motivação e satisfação dos trabalhadores, o que se configura como o principal desafio da área.

Diante destas grandes mudanças em cena, consolida-se a necessidade da presença da Psicologia Organizacional e do Trabalho dentro das organizações, com o objetivo de garantir a saúde do trabalhador e do ambiente de trabalho, através da identificação e intervenção nas características organizacionais, como missão e cultura, e dos trabalhadores, tais como, comportamentos e expectativas. Portanto, é objeto de trabalho do psicólogo neste contexto a relação sujeito-organização-trabalho, em aspectos objetivos e subjetivos, internos e externos, físicos e psicológicos. O resultado dessa interação é denominado “clima organizacional” (BISPO, 2006).

Os trabalhos envolvendo clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa e diagnosticar a situação relacional pessoas-pessoas e pessoas-ambiente. A análise do clima organizacional, oportunizada pela pesquisa de clima, é “particularmente útil para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização” (GOMES, 2002, p. 12). Os resultados propiciam análises internas e externas sobre os estados de satisfação e comprometimento dos trabalhadores, que

possibilita crescimento e desenvolvimento das pessoas, na máxima produtividade e qualidade, visando o cumprimento e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela empresa.

Assim sendo, a pesquisa de clima organizacional se constitui uma importante ferramenta nas mãos do Psicólogo Organizacional e do Trabalho para diagnosticar a situação e planejar as intervenções necessárias no âmbito de sua atuação em gestão de pessoas, saúde do trabalhador e qualidade de vida no trabalho, justamente o que, no relato que se segue, realizamos enquanto prática de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, no Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru.

Caracterização do campo

O estágio foi realizado em uma rede de supermercados de grande porte¹ no interior do estado de São Paulo. O grupo abrange sete lojas, presentes em quatro cidades da região, totalizando 600 trabalhadores, aproximadamente, denominados “colaboradores” na organização. A matriz, onde se deu o estágio, emprega metade deste quadro.

A principal diferença entre as lojas está no porte: apenas a matriz comporta o setor administrativo (departamento pessoal, gestão de pessoas, controladoria, financeiro, contabilidade, *marketing* e compras), mas todas as filiais têm em comum o modelo hierárquico, padronização de procedimentos operacionais, uniforme e subordinação à matriz com relação aos processos administrativos.

¹ Classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de acordo com o número de empregados. Considera-se empresa de grande porte no ramo de comércio e serviços aquela com mais de 100 empregados em seu quadro.

Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo relatar a experiência de estágio na organização apresentada. Nela, a pesquisa de clima organizacional teve como objetivos identificar e mensurar as atitudes, ideias e sentimentos dos trabalhadores frente às práticas da empresa para que se pudesse avaliar o efeito das decisões tomadas até então e promover mudanças onde fosse identificado como necessário, a fim de trazer melhorias tanto para os trabalhadores quanto para a organização.

Objetivos específicos

Com posse dos dados resultantes da pesquisa de clima organizacional, pretendeu-se possibilitar o contato da liderança com o ponto de vista dos trabalhadores sobre o clima organizacional e permitir uma melhor compreensão sobre os fenômenos de rotatividade e absenteísmo, que trazem prejuízos para a organização. Em paralelo, estes mesmos dados seriam utilizados para o desenvolvimento de políticas de valorização do trabalhador, demonstrando interesse em sua opinião e gerando melhorias na qualidade de vida no trabalho. O trabalho realizado também inaugurou um levantamento de dados que, a partir de então, dar-se-ia de maneira periódica e sucessiva, permitindo, a médio e longo prazo, a comparação de resultados. Através desta sistematização, foi possível identificar tendências no comportamento dos trabalhadores, o que oportunizará decisões de caráter preventivo, além da permanência de problemas (por exemplo, no exercício da liderança e da organização do trabalho) que apontam para um processo de cronificação, ou seja, demandando urgente intervenção.

Justificativa

De acordo com Gil (2002), o clima de uma organização tem tamanha influência sobre os indivíduos que fazem parte dela e pode contribuir para dificuldade ou incapacidade do trabalhador em lidar com o ambiente, gerando desde problemas nas relações de trabalho até o desligamento, processos esses que atuam sobre a produtividade e custos para recrutamento e seleção de pessoal, além de prejuízos à saúde do trabalhador.

Considerando a quantidade de horas da vida de um trabalhador dedicadas a esse ambiente de trabalho e a necessidade de otimização dos processos de gestão da organização, é preciso que o clima organizacional seja saudável e agradável. Dessa forma, os indivíduos sentem-se mais motivados e envolvidos com os resultados, o que interfere diretamente na execução de processos operacionais que garantam o bom funcionamento da organização. Portanto, o diagnóstico do clima organizacional mostra-se relevante como instrumento para o diagnóstico e planejamento estratégico da presente organização.

Método

A pesquisa de clima organizacional foi realizada em três meses, nas seguintes etapas:

ETAPA 1 – Apresentação do instrumento anterior: exposição do modelo utilizado pela gestão de pessoas no ano anterior. Cabe ressaltar que esta aplicação, datada de 2017, não gerou dados para comparação, pois foi realizada apenas nas filiais da empresa.

ETAPA 2 – Revisão bibliográfica e revisão do instrumento: após revisão da literatura, as principais modificações com relação ao

instrumento anteriormente elaborado foram a junção das afirmativas sobre encarregados e gerência de loja, de forma a não individualizar a avaliação; adição da temática de inclusão de pessoa com deficiência e mais questões sobre fatores psicossociais no trabalho. O questionário final (Anexo 1) foi composto por 67 afirmações, para as quais era possível responder entre as alternativas “Concordo”, “Concordo em partes”, “Discordo” e “Prefiro não responder”. As afirmativas foram divididas em 9 partes, visíveis ao respondente, abordando os seguintes aspectos: imagem da empresa, comunicação interna, estrutura hierárquica, ambiente de trabalho, condições de trabalho, plano de cargos e salários, desenvolvimento profissional, inclusão de pessoa com deficiência e fatores psicossociais. Ao fim, baseado no instrumento de Bispo (2006), disponibilizou-se um espaço para livre manifestação. Os textos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009).

ETAPA 3 – Coleta: os encarregados de cada setor recebiam ligações pedindo que enviassem os trabalhadores em escala, a fim de não prejudicar o ritmo de trabalho do departamento, mas frisada a importância do comparecimento. Os trabalhadores eram recebidos na sala de reuniões. Primeiramente, o convite e aplicação foram feitos de maneira coletiva. Esperava-se que um grupo de pelo menos 5 pessoas se formasse para, então, dar uma instrução coletiva, com auxílio de projeção de *slides*. No entanto, pelo tempo de espera demandado, a orientação passou a ser individual e sem a projeção, que ficou fixa no *slide* mais instrutivo. Era dado o instrumento, explicado o objetivo, a não obrigatoriedade de participação e o sigilo da identidade. Assim que preenchido, o questionário era recolhido pela estagiária aplicadora do mesmo.

ETAPA 4 – Tabulação dos dados: todos os questionários respondidos foram divididos entre os 20 departamentos. Em cada departamento, houve uma contagem manual da frequência absoluta de cada alternativa de resposta à afirmação, organizada em tabelas.

ETAPA 5 – Tratamento dos dados: Esse resultado, então, foi tabulado em *software* específico para conteúdos quantitativos (*Windows Excel*), onde foi aplicada fórmula para porcentagem, gerando 20 tabelas de frequência relativa. A partir dos percentis, gerou-se gráficos de barras. No eixo vertical, encontra-se a frequência relativa de respostas e no horizontal, a categoria de resposta. Para uma melhor comparação dos dados, as divisões temáticas presentes no questionário foram dispostas num mesmo gráfico, para cada setor.

ETAPA 6 – Análise dos dados: cada gráfico gerado por departamento foi interpretado, através de hipóteses explicativas (variáveis externas, por exemplo) ou outras informações conhecidas pela equipe de gestão de pessoas.

Vale ressaltar que houve um recorte metodológico quanto aos aspectos do clima organizacional a serem analisados e apresentados nos resultados. A fim de manter a objetividade e a síntese do presente relato, apenas as partes “hierarquia” e “cargos e salários” foram selecionadas para análise, por sinalizarem aspectos mais problemáticos do clima na organização diagnosticado e para servir de exemplo neste texto de relato de experiência.

Resultados

Primeiramente, para a análise dos resultados encontrados, deve-se considerar alguns fatores que podem interferir igualmente em todos os departamentos.

Apesar do questionário ter validade aparente em termos de confiabilidade da pesquisa, os índices de alternativa do tipo “Prefiro não responder”, notadamente altos em alguns departamentos, podem tornar questionável a fidedignidade das respostas. Ainda que não

escrevessem o próprio nome, a pedido da coordenação da gestão de pessoas, foi solicitado que os trabalhadores preenchessem um campo com o departamento ao qual pertenciam, o que pode tê-los constrangido, em especial aqueles lotados em setores pequenos, compostos por menos de cinco pessoas ou até mesmo por duas ou apenas uma pessoa, por receio de identificação e possíveis retaliações subsequentes.

Os eixos temáticos (partes) do questionário eram compostos por cerca de cinco ou dez afirmações. Na tabulação, no entanto, somaram-se as frequências, gerando um subtotal por eixo, para que a extensão do trabalho fosse conveniente. Assim, perde-se a particularidade de problemas ou vantagens mais relevantes.

Observado o exposto, tem-se:

a). Na unidade:

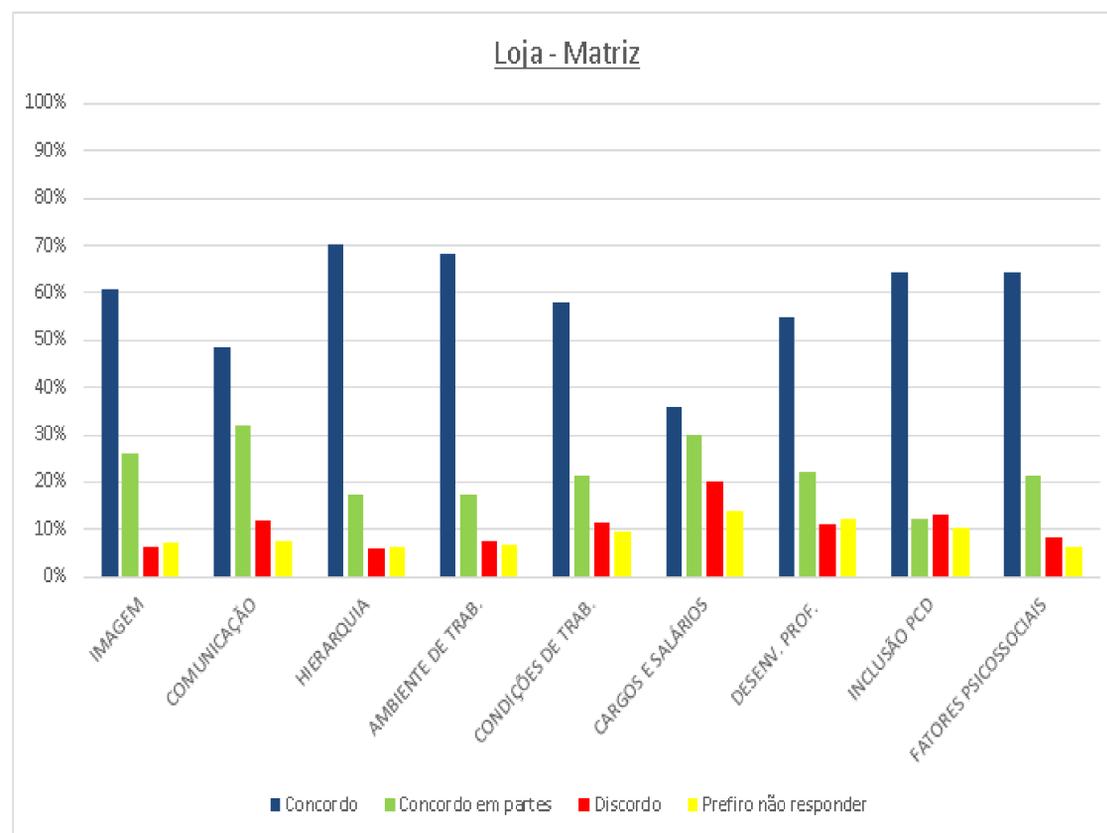


Gráfico 1. Frequência relativa de respostas para todos os departamentos da loja

Fonte: Elaboração própria.

Responderam à pesquisa de clima organizacional 234 colaboradores, dos 302 constantes no quadro em outubro do presente ano (2018). Tal relação representa 77,5% dos trabalhadores da organização, porcentagem considerada aceitável pela gestão de pessoas, considerando a dificuldade em aplicar a pesquisa pela variação de horários e locais de trabalho dos indivíduos.

Nota-se uma alta satisfação com a estrutura hierárquica, reiterada pela presença de elogios aos encarregados de setor nas questões abertas. No entanto, é importante ressaltar, por outro lado, a presença de comentários negativos com relação à figura do gerente de loja. Dezesete pessoas relataram fatos e sentimentos alarmantes concernentes à gerência de maneira explícita, enquanto dezoito fizeram comentários a um “líder”, “superior”, “chefe”, não direcionadas aos encarregados, que são, na organização, os superiores diretos.

Indica-se, como intervenção de curto prazo na gerência, o chamado treinamento de habilidades sociais (THS). De acordo com Del Prette e Del Prette (2001), o termo “habilidades sociais” refere-se à existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar de maneira adequada com demandas de situações interpessoais. É recomendável que ocorra, primeiramente, uma avaliação que levante informações sobre o desempenho social do gerente. Neste diagnóstico, deve-se identificar e especificar os recursos, motivações e dificuldades, na dimensão comportamental (desempenho verbal e não verbal), situacional (contexto e fatores ambientais), fisiológicas (indicadores de ansiedade, depressão ou disfunções psicossomáticas) e cognitivo-afetiva (percepção social, crenças, metas pessoais, autoestima) do indivíduo. Os dados obtidos nessa avaliação devem nortear o planejamento e a execução da intervenção.

Já o que ganha destaque enquanto área de maior insatisfação dos colaboradores é o plano de cargos e salários que, na presente

pesquisa, voltou-se ao subsistema remuneratório. Segundo França (2007), a remuneração é uma das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas, pois envolve diversos fatores, como: aspectos psíquicos, pois é um dos principais estímulos para a produção eficaz; sociais, pois no sistema vigente o *status* e o prestígio do indivíduo está intimamente ligado com a sua renda; ético, para que o salário seja justo para empregado e empregador; político, pois pode organizar os trabalhadores em sindicatos que exercem poder de influência sobre os salários; organizacionais, pois reforça a diferenciação entre os níveis hierárquicos; institucionais, com direitos e deveres pautados em uma legislação trabalhista e, finalmente, econômicos, pois é a renda do trabalhador que determina o nível de consumo global que, por sua vez, através da oferta e da demanda, vai ditar o nível de produção.

No entanto, a remuneração é normalmente confundida com salário, sendo esse pago em dinheiro e de forma regular (frequentemente mensal), enquanto, na realidade, remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica e odontológica, vale-transporte, vale-refeição, seguro de vida em grupo, etc.). Neste âmbito, a dissonância entre as afirmações avaliadas dentro da parte foi evidente, destacando-se um descontentamento voltado, mais especificamente, aos benefícios oferecidos pela organização como parte da remuneração, principalmente quando comparados a dados advindos de outras organizações do mesmo ramo de atuação.

Assim, mostra-se indispensável a revisão dos benefícios por parte da empresa, de modo a aumentar a satisfação de seus contratados em relação ao trabalho que realizam e à organização e, portanto, melhorar o clima organizacional. Como já exposto, um clima positivo repercute no desempenho e na produtividade, o que diminui os índices de rotatividade e absenteísmo, fenômenos alvo de considerável preocupação neste ramo de serviços. Assim, o

dispêndio financeiro com benefícios, além de promover uma maior qualidade de vida no trabalho pelo reflexo no clima organizacional, demonstra ser um valioso investimento para a organização, já que diminui os gastos com processos de recrutamento, seleção e desligamento de trabalhadores.

b). Nos departamentos operacionais:

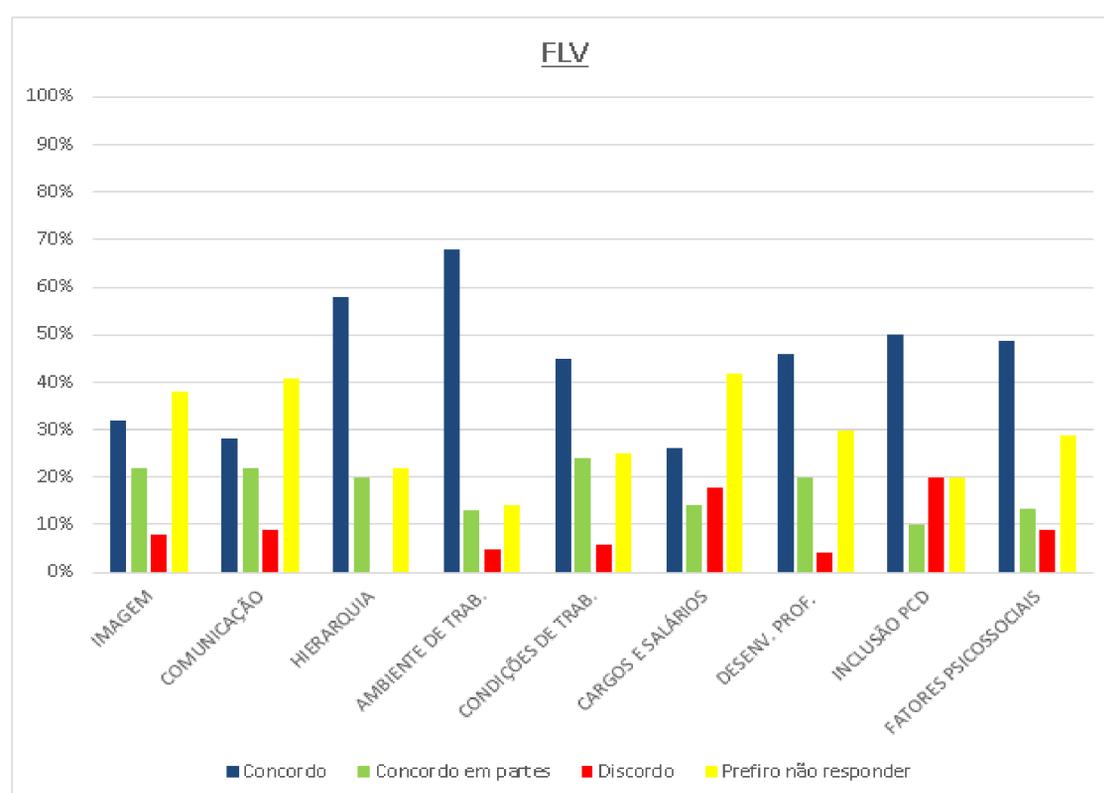


Gráfico 2. Frequência relativa de respostas no departamento "Frutas, legumes e verduras"

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 10 de 11 trabalhadores, significando 95% de abrangência de respondentes.

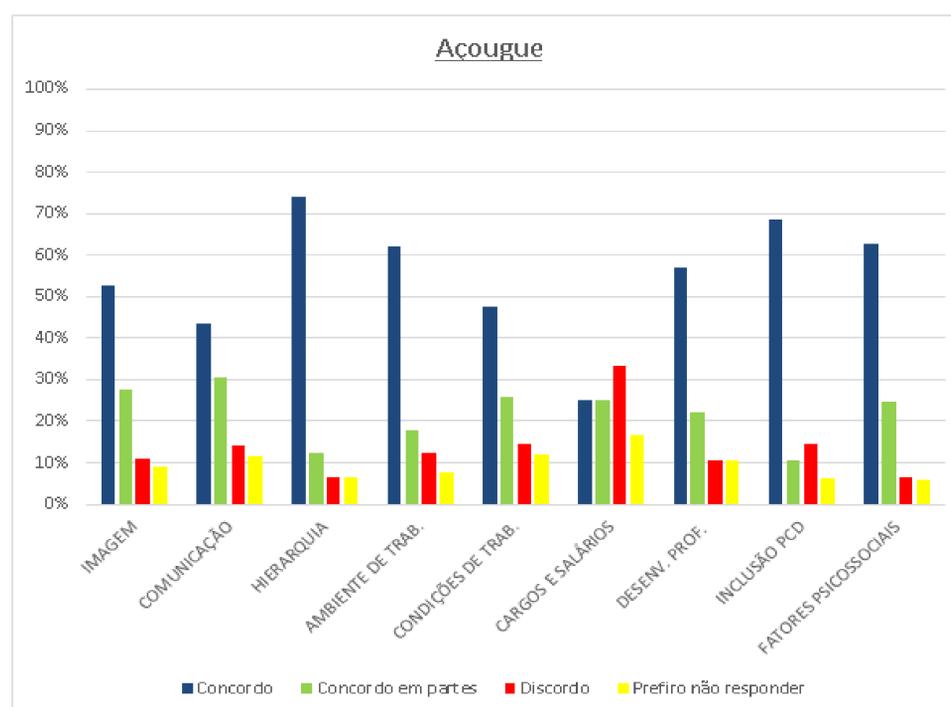


Gráfico 3. Frequência relativa de respostas no departamento “Açougue”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 25 de 32 trabalhadores, resultando em 78% de abrangência de respondentes.

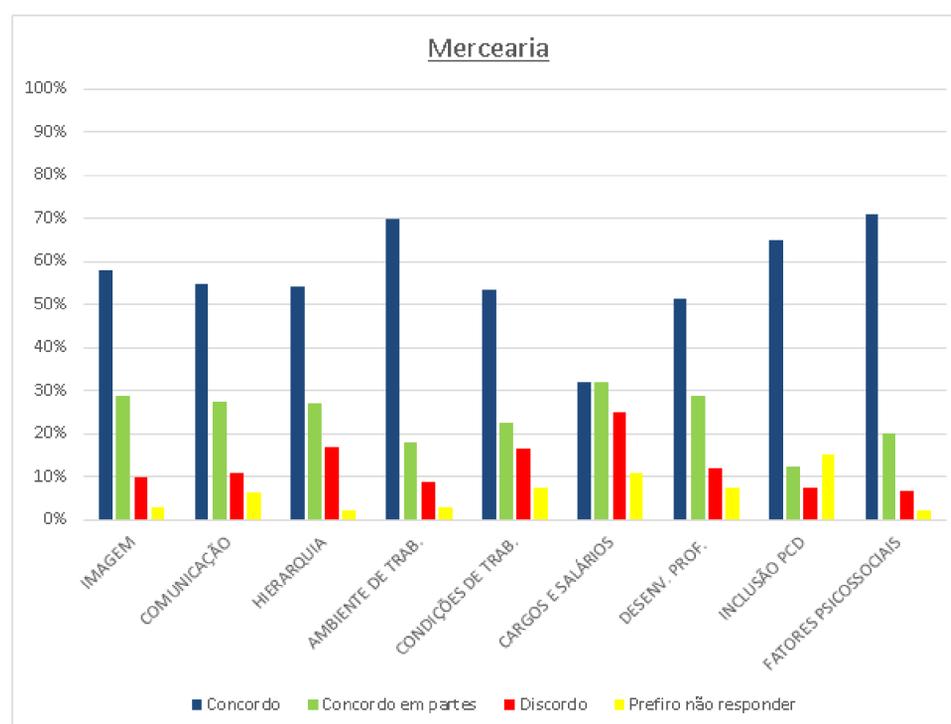


Gráfico 4. Frequência relativa de respostas no departamento “Mercearia”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 20 de 21 trabalhadores, representando 95% de abrangência de respondentes.

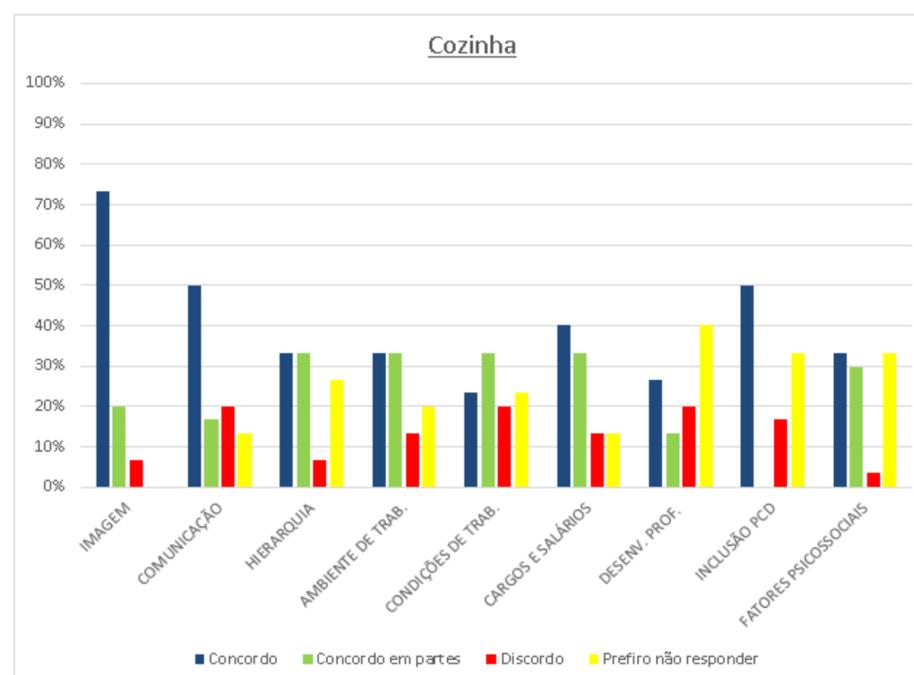


Gráfico 5. Frequência relativa de respostas no departamento "Cozinha"

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 3 de 3 trabalhadores, atingindo 100% de abrangência de respondentes.

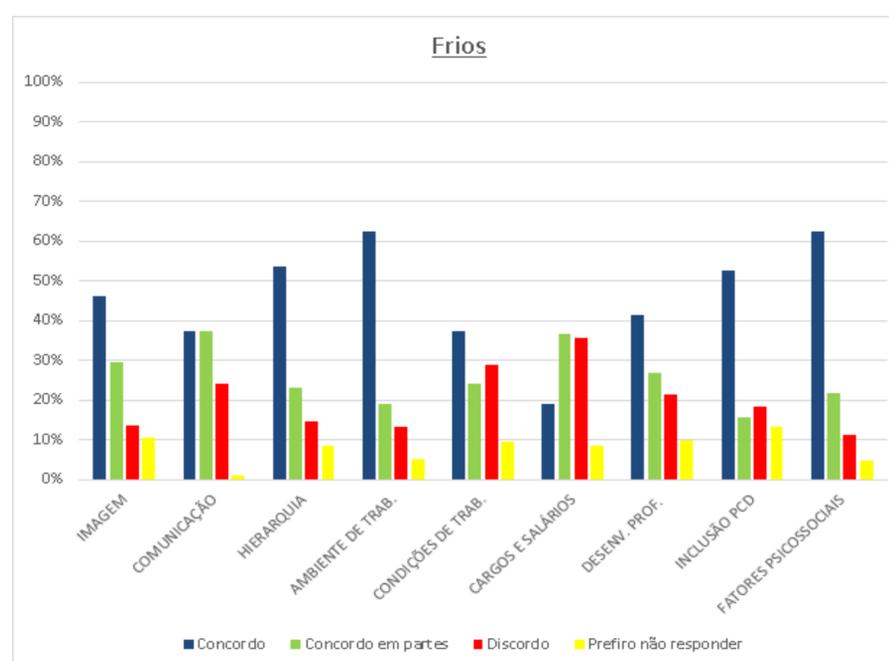


Gráfico 6. Frequência relativa de respostas no departamento "Frios"

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 20 de 21 trabalhadores, atingindo 95% de abrangência de respondentes.

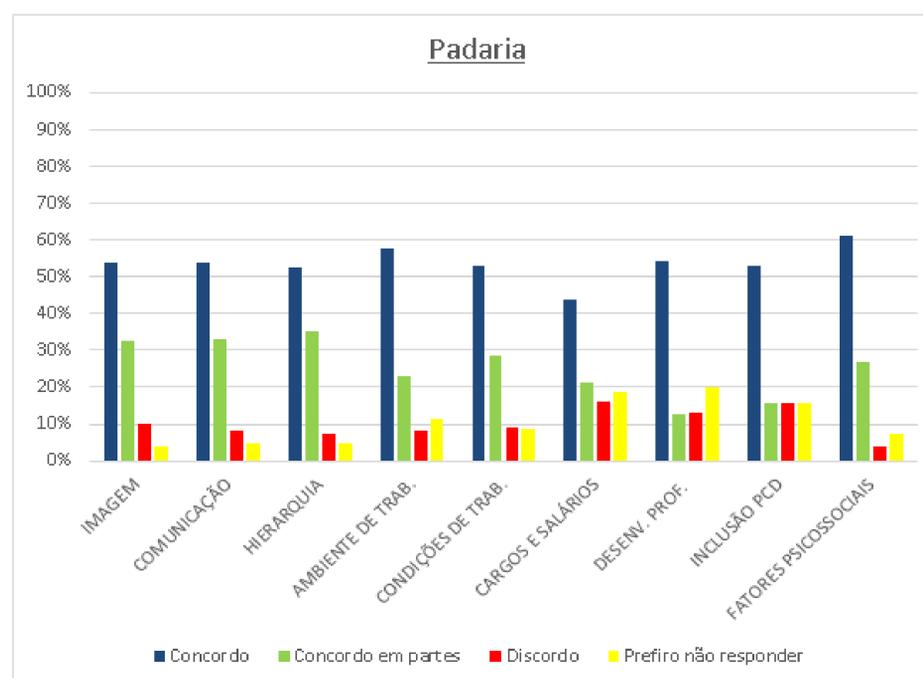


Gráfico 7. Frequência relativa de respostas no departamento “Padaria”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 16 de 23 trabalhadores, alcançando 69% de abrangência de respondentes.

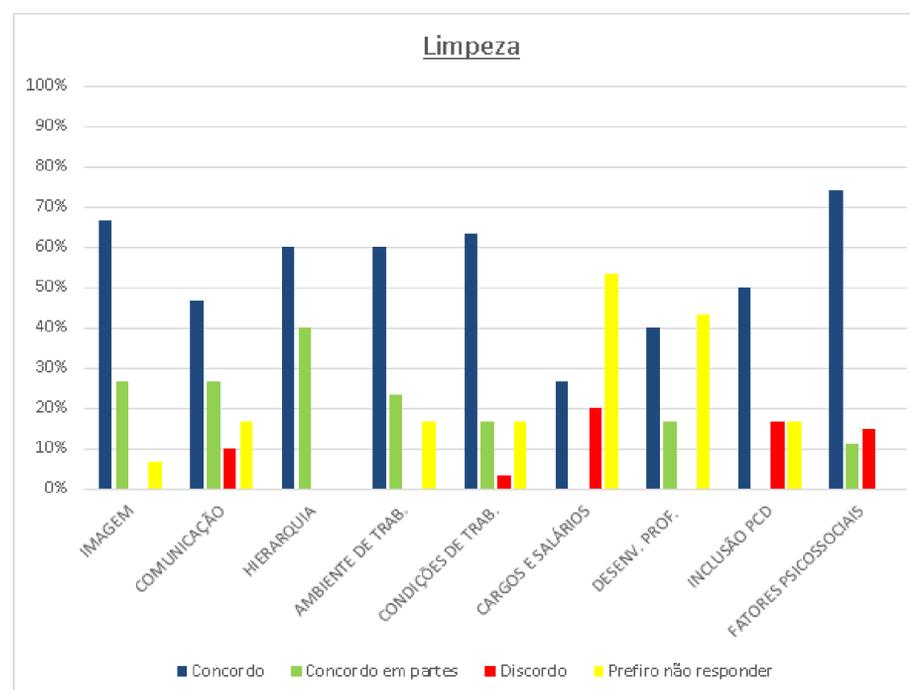


Gráfico 8. Frequência relativa de respostas no departamento “Limpeza”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 3 de 3 trabalhadores, atingindo 100% de abrangência de respondentes.

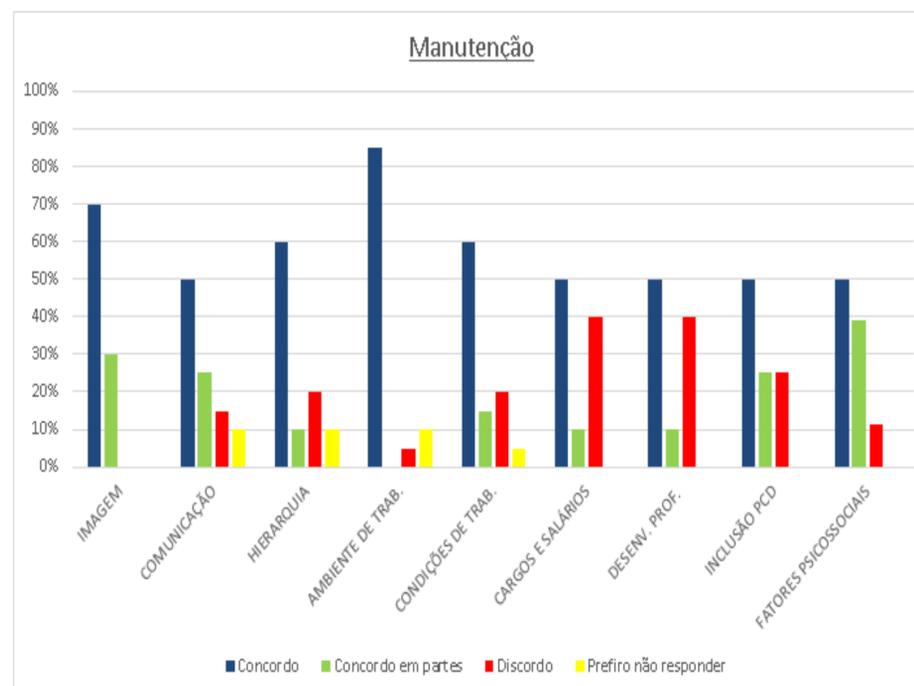


Gráfico 9. Frequência relativa de respostas no departamento “Manutenção”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 2 de 4 trabalhadores, cobrindo apenas 50% de abrangência de respondentes. Além disso, um dos respondentes, portanto, a metade da amostra, apresentou muita dificuldade em responder o questionário por não dominar a leitura e a escrita. Questionado, o trabalhador teve interesse em responder à pesquisa com auxílio da estagiária, mas a participação de uma segunda pessoa pode ter interferido na fidedignidade das respostas.

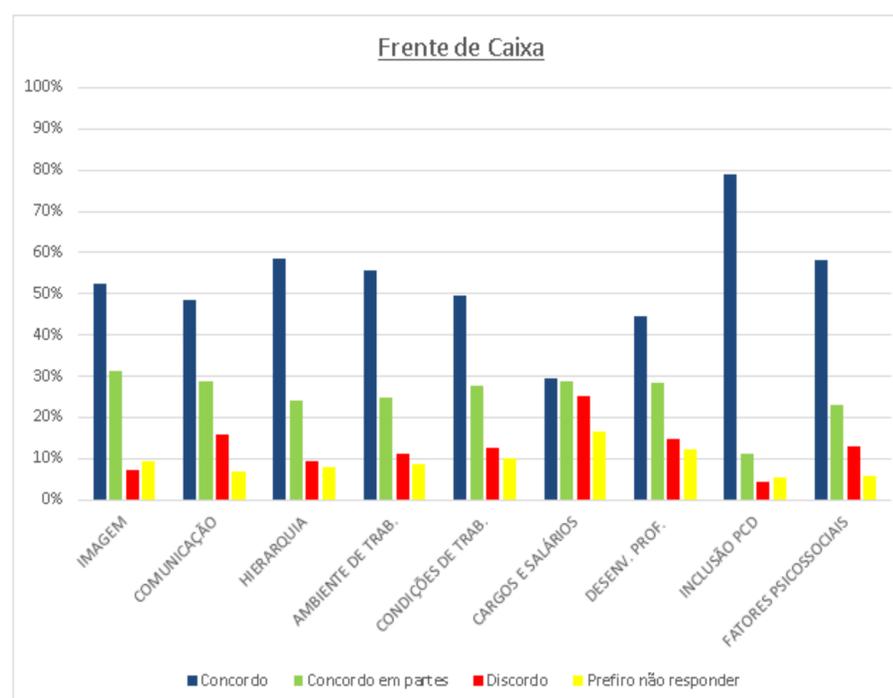


Gráfico 10. Frequência relativa de respostas no departamento “Frente de caixa”

Fonte: Elaboração própria.

No setor, participaram da pesquisa 44 de 79 trabalhadores, chegando ao valor de 55% na abrangência de respondentes. No ramo supermercadista, é sabido que a frente de caixa, que inclui operadores e fiscais de caixa e empacotadores, é o local onde muitos problemas operacionais da loja desembocam, graças a um contato mais próximo com o cliente. Pelo mesmo motivo, enfrentou-se dificuldade em acessar os trabalhadores dentro do horário de trabalho para que se dirigissem ao prédio administrativo para participação na pesquisa. Este foi o departamento com a menor participação percentual, o que diminui a confiabilidade nos resultados.

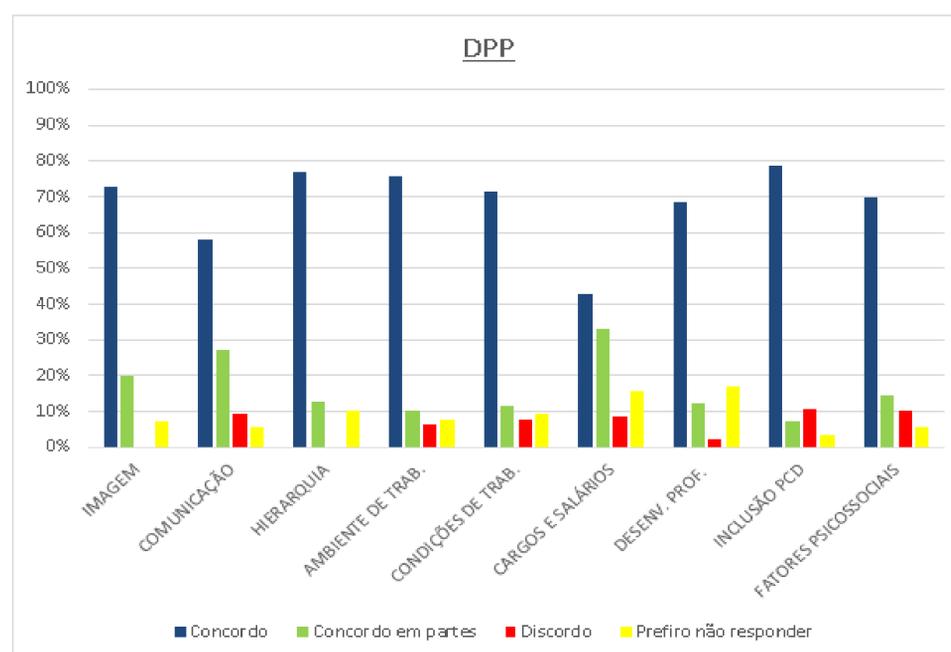


Gráfico 11. Frequência relativa de respostas no departamento “Prevenção de Perdas”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 14 dos 20 trabalhadores, obtendo 70% de abrangência de respondentes.

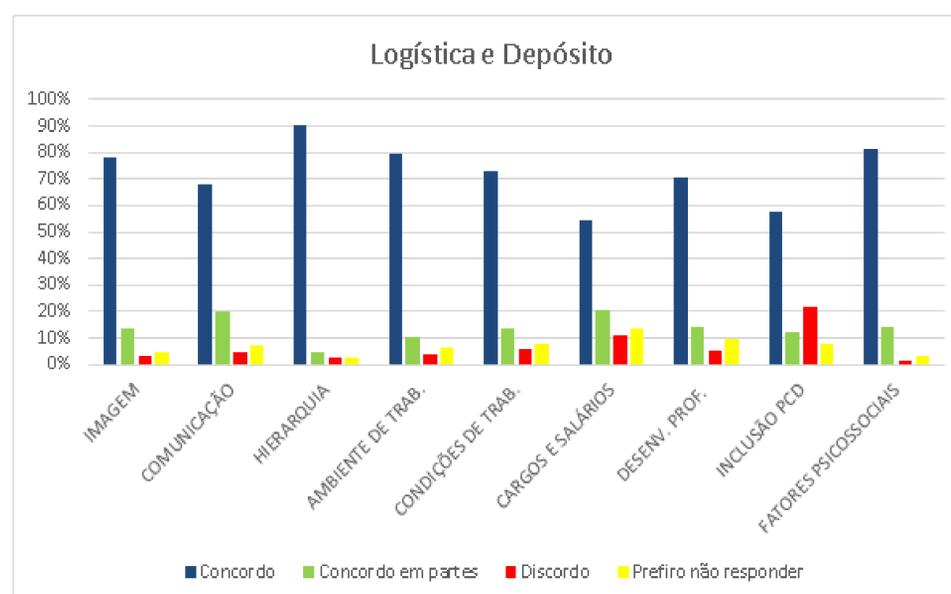


Gráfico 12. Frequência relativa de respostas no departamento “Logística e Depósito”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 20 de 28 trabalhadores, atingindo 71% de abrangência de respondentes.

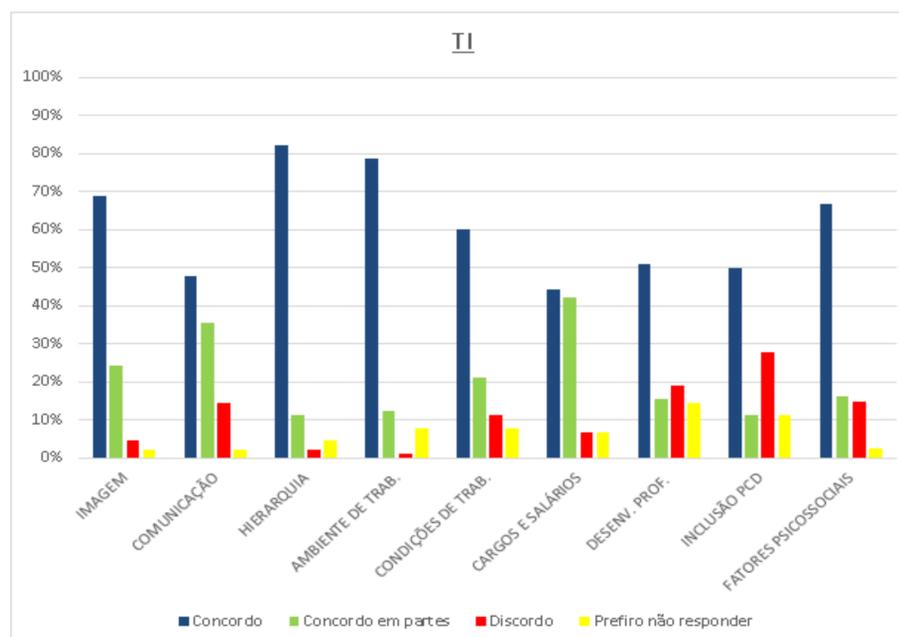


Gráfico 13. Frequência relativa de respostas no departamento “Tecnologia da Informação”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 10 de 10 trabalhadores, logrando 100% de abrangência de respondentes.

c) Nos departamentos administrativos/estratégicos:

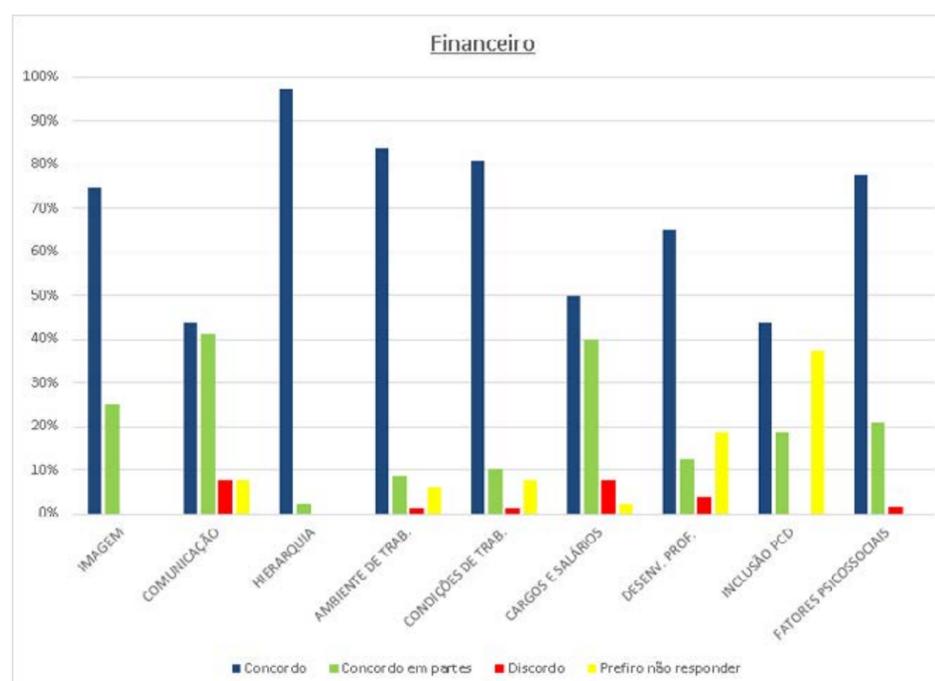


Gráfico 14. Frequência relativa de respostas no departamento “Financeiro”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 8 de 8 trabalhadores, atingindo 100% de abrangência de respondentes.

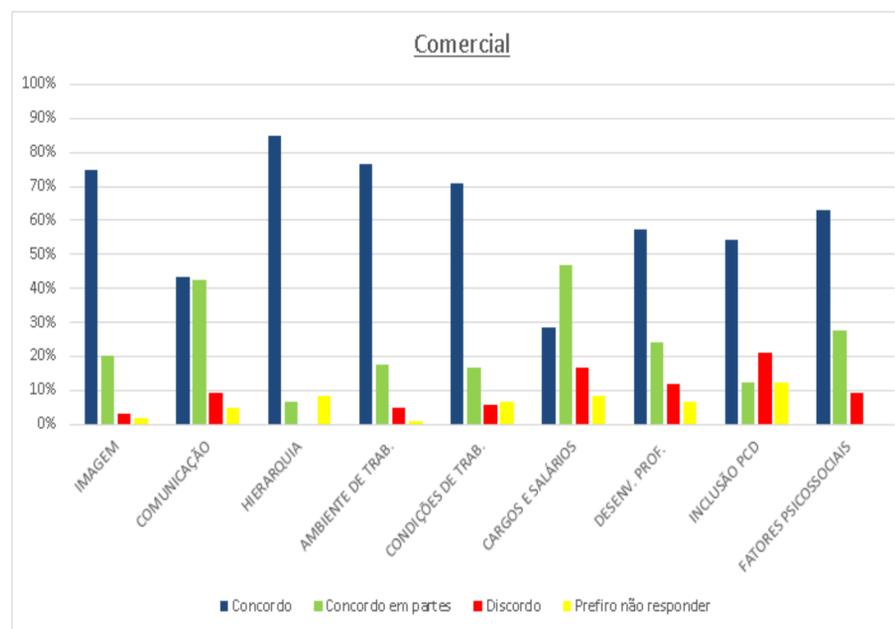


Gráfico 15. Frequência relativa de respostas no departamento “Comercial”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 12 de 12 trabalhadores, atingindo 100% de abrangência de respondentes.

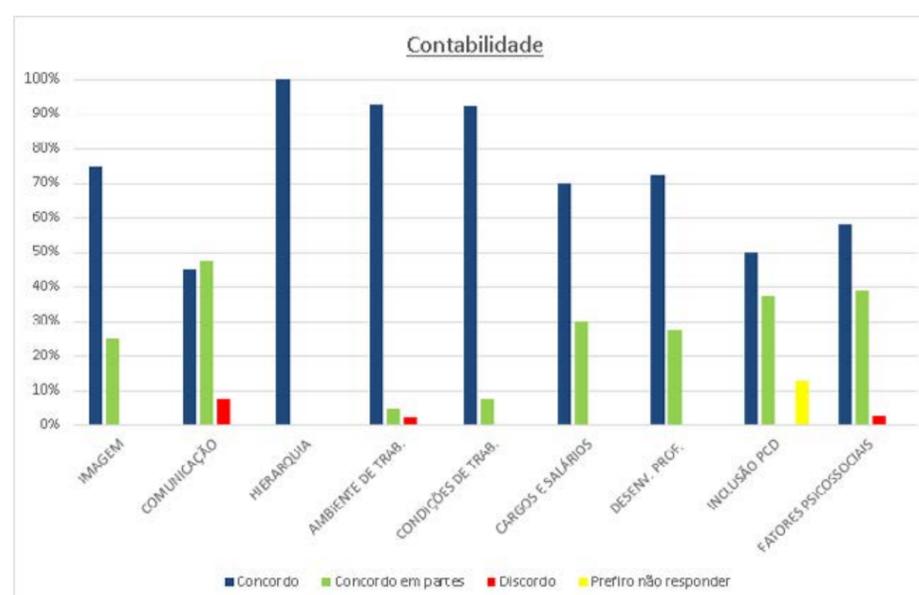


Gráfico 16. Frequência relativa de respostas no departamento “Contabilidade”

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 4 de 5 trabalhadores, chegando à 80% de abrangência de respondentes.

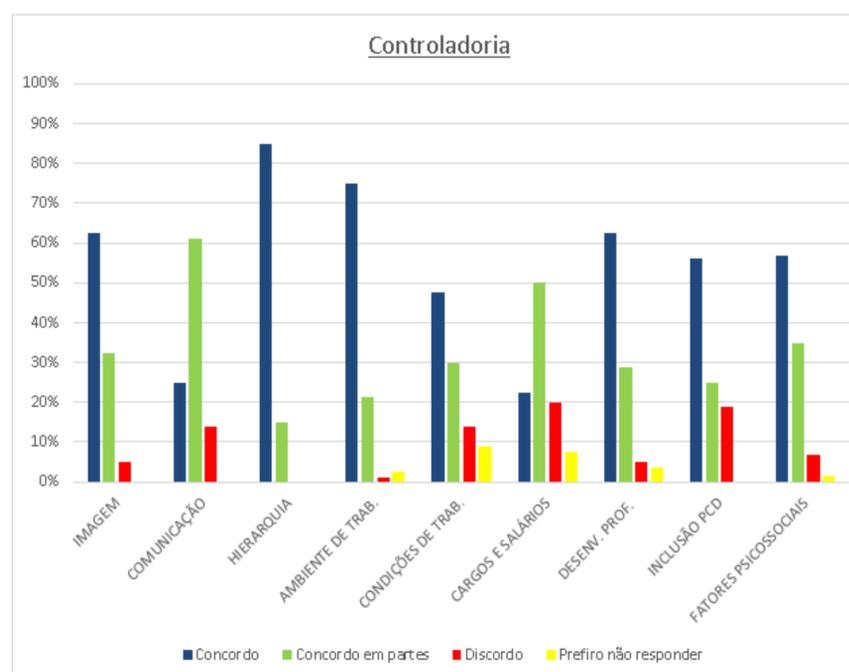


Gráfico 17. Frequência relativa de respostas no departamento "Controladoria"

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 7 de 7 trabalhadores, atingindo 100% de abrangência de respondentes.

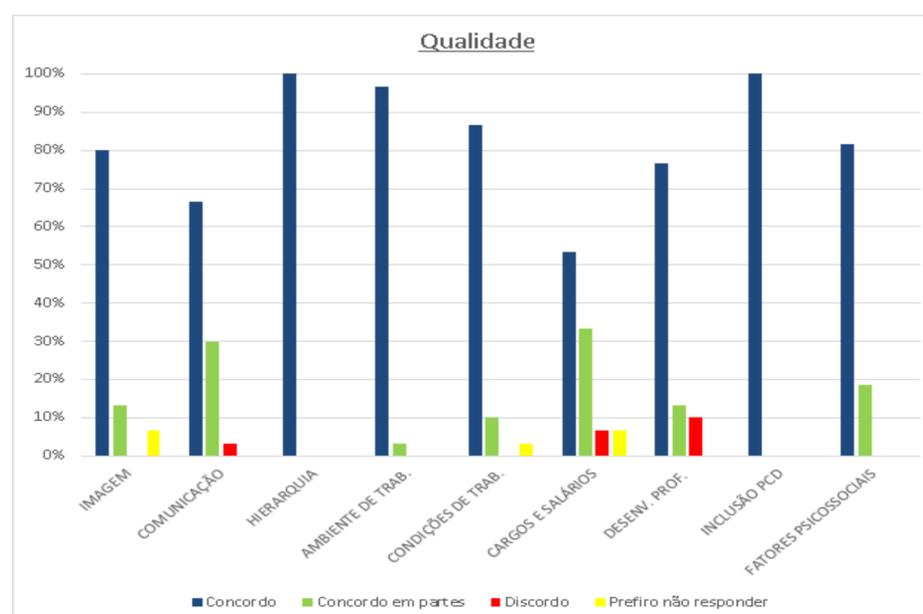


Gráfico 18. Frequência relativa de respostas no departamento "Qualidade"

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 3 de 3 trabalhadores, atingindo 100% de abrangência de respondentes.

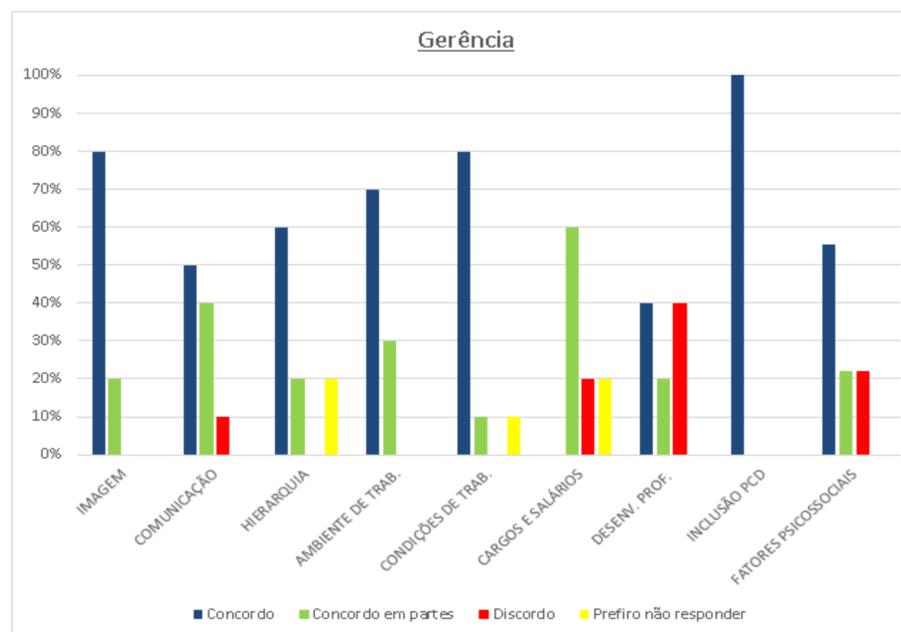


Gráfico 19. Frequência relativa de respostas no departamento "Gerência"

Fonte: Elaboração própria.

A gerência é executada por uma pessoa apenas, o gerente de loja. Assim, o sigilo das opiniões fica totalmente comprometido, o que pode ameaçar a fidedignidade das respostas.

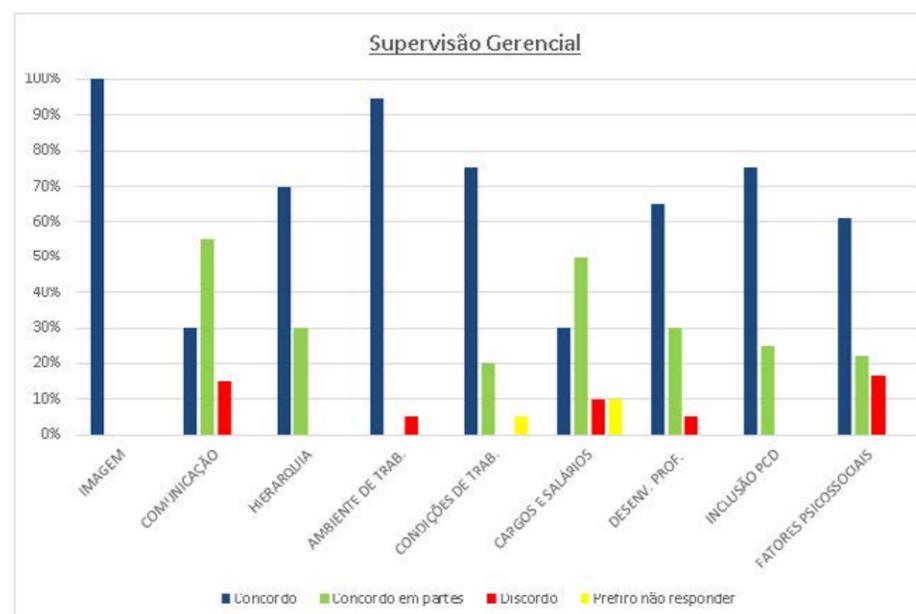


Gráfico 20. Frequência relativa de respostas no departamento "Supervisão gerencial"

Fonte: Elaboração própria.

Neste setor, participaram da pesquisa 3 de 3 trabalhadores, atingindo 100% de abrangência de respondentes.

Considerações finais

Através deste relato de experiência de estágio, foi possível identificar, medir e analisar o clima organizacional da organização em questão em todos os aspectos propostos: imagem da empresa, processos de comunicação, satisfação com ambiente e condições de trabalho, percepção sobre a estrutura hierárquica, desenvolvimento profissional, cargos e salários, inclusão da pessoa com deficiência e possível influência dos fatores psicossociais no trabalho.

Apesar da limitação objetiva do escrito, os gráficos apontam padrões e tendências, obstáculos e vantagens e, portanto, oportunidade de reforços e mudanças a serem implementados em todos os setores do mercado. Cada um deles apresentou especificidades que demandam uma análise criteriosa e mais profunda dos aspectos revelados pelos percentis, o que serve de orientação para ações subsequentes por parte das gerências e direção, em especial, para os atores responsáveis pela elaboração de estratégias em gestão de pessoas.

A requisição do preenchimento no questionário, por parte do trabalhador, do departamento ao qual pertence, deve ser revista em uma próxima pesquisa, considerando que tal medida pode diminuir a confiança do colaborador no sigilo do instrumento e acarretar resultados inconsistentes com a real percepção do clima organizacional. Neste caso, conseqüentemente, operações e procedimentos norteados pelos resultados podem ser insuficientes ou ineficientes para alterar o clima e melhorar os resultados da organização.

Considerando, também, os parâmetros do departamento de gestão de pessoas desta organização para julgar os resultados como foco de atenção ou não, através de análise estatística, tem-se que, na visão global da matriz, nenhuma das partes tem 70% ou mais de colaboradores satisfeitos; enquanto, por outro lado, na somatória de “concordo em partes” e “discordo”, o que engloba graus de insatisfação nos dois índices, os colaboradores mostram-se bastante insatisfeitos com relação aos cargos e salários praticados pela organização, atingindo quase 65% de insatisfeitos. Estes números fazem mais do que indicar uma realidade organizacional carente de atenção, desafiam os gestores a investir na elaboração de um projeto amplo, profundo e transformador, que proporcione melhorias no contexto da qualidade de vida no trabalho e gestão dos fatores psicossociais que, a médio e longo prazo, poderão implicar em mais proteção à saúde do trabalhador, ampliação do engajamento no trabalho e desenvolvimento da organização para níveis mais promissores.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2009.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006 Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 mar. 2019.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais e sociais**: vivências para o trabalho em grupo. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-9, jun. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 mar. 2019.

Anexo

Instrumento para coleta de dados

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

LOJA: _____

DEPARTAMENTO: _____

DATA: ____ / ____ / ____

PARTE 1 – SOBRE A IMAGEM DA EMPRESA

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
1. A empresa passa uma imagem positiva para os colaboradores em geral				

(continua)

2. Eu me orgulho de trabalhar na empresa				
3. Recomendo a empresa como um bom lugar para trabalhar				
4. Eu me preocupo com o futuro da empresa				
5. A maneira como a empresa aplica as correções é coerente				
SUBTOTAL				

PARTE 2 – SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
6. Os meios de comunicação interna (TV, quadro de avisos, e-mail) adotados pela empresa são claros e úteis para a divulgação das informações aos colaboradores				

(continua)

7. A empresa costuma manter seus colaboradores bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho				
8. A empresa explica adequadamente aos colaboradores os motivos das decisões que toma				
9. Sinto-me informado a respeito de programas e reajustes salariais praticados pela empresa				
10. Eu recebo todas as informações que preciso para realizar bem meu trabalho				
11. A comunicação praticada ajuda os colaboradores a entender a relação do seu trabalho com os objetivos e metas da empresa				
12. As áreas trabalham de forma integrada visando atingir os objetivos da empresa				

(continua)

13. Há um espírito de colaboração e cooperação entre as áreas				
14. Os colaboradores possuem clareza sobre a importância do seu trabalho para a empresa				
15. As informações que recebo são transparentes e confiáveis				
SUBTOTAL				

PARTE 3 - SOBRE A ESTRUTURA HIERÁRQUICA

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
16. Eu confio plenamente nos meus superiores				
17. Meus superiores tratam os colaboradores com respeito				
18. Meus superiores tratam os colaboradores de forma justa				

(continua)

19. Os meus superiores fornecem apoio para a realização das minhas tarefas				
20. Meus superiores sabem exercer a liderança				
SUBTOTAL				

PARTE 4 - SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
21. A conversa excessiva dentro do meu setor tem atrapalhado as atividades principais do departamento				
22. Eu considero que tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho				
23. Sinto-me integrado(a) à minha equipe de trabalho				

24. No meu setor, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas				
25. Eu sinto prazer em vir trabalhar no meu setor				
26. No meu trabalho, o bom relacionamento com as pessoas é importante				
27. Sou alvo de brincadeiras que não gosto no meu ambiente de trabalho				
28. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades				
29. Meus colegas de trabalho me ajudam nas minhas dificuldades				
30. Sou elogiado quando realizo um bom trabalho				
SUBTOTAL				

(continua)

PARTE 5 - SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
31. O volume de trabalho que realizo é compatível com a minha função				
32. A distribuição das tarefas dentro do setor é feita de forma equilibrada				
33. As atividades que realizo estão de acordo com o meu cargo				
34. No meu setor, há boas condições de trabalho (iluminação, ventilação, espaço físico, móveis e utensílios)				
35. Disponho de materiais necessários para a execução do meu trabalho				

(continua)

36. O período de trabalho que faço é bom para mim				
37. As condições de segurança física relacionadas com a execução do meu trabalho são adequadas				
38. Me sinto seguro em relação aos EPIs que me foram entregues				
39. Tenho problemas com o transporte casa-trabalho/trabalho-casa				
40. A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos colaboradores				
SUBTOTAL				

(continua)

PARTE 6 - SOBRE O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
41. Tenho um bom conhecimento sobre os benefícios oferecidos pela empresa				
42. Estou satisfeito(a) com os benefícios oferecidos pela empresa				
43. A remuneração paga pela empresa (salários + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho				
44. A minha remuneração (salário + benefícios) está compatível com as atividades que exerço				
45. Acho justo o meu salário atual				
SUBTOTAL				

(continua)

PARTE 7 - SOBRE O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
46. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e vida profissional				
47. Tenho perspectivas de crescimento dentro da empresa				
48. Dependo apenas dos meus esforços para obter sucesso profissional e de carreira na empresa				
49. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades				
50. Tenho interesse em fazer mais cursos e treinamentos relacionados à minha área				

(continua)

51. Minha condição é segura na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido/ transferido sem motivo				
52. Meu trabalho é reconhecido e valorizado dentro do meu setor				
53. Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos demais setores				
54. Meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa				
55. Meu trabalho é reconhecido pela população em geral				
SUBTOTAL				

(continua)

PARTE 8 - SOBRE A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
56. Meu ambiente de trabalho é favorável à inclusão de Pessoa com Deficiência				
57. Sou favorável a trabalhar com Pessoa com Deficiência				
SUBTOTAL				

PARTE 9 - SOBRE OS FATORES PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO

	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Prefiro não responder
58. Eu me preocupo com o futuro das pessoas que dependem de mim				
59. Atualmente, tenho tido um bom convívio com as pessoas que moram comigo				
60. Minha situação financeira está em ordem				
61. Estou satisfeito com meus bens pessoais				
62. Estou satisfeito com meus conhecimentos				

(continua)

63. Estou satisfeito com meu estado físico				
64. Estou satisfeito com meu estado mental				
65. Estou satisfeito com minhas opções de lazer e descanso				
66. Gosto da cidade em que moro				
67. A política influencia a minha motivação para o trabalho				
SUBTOTAL				

Aqui, você pode relatar as suas **observações, comentários, reivindicações, queixas, críticas, sugestões e elogios** a qualquer um dos itens que constam, ou não, na pesquisa. Sinta-se à vontade para relatar e revelar o que deseja, sem constrangimentos, sobre a empresa, setor em que trabalha, seu chefe imediato, sistema de trabalho, instalações, condições de trabalho, normas, forma de tratamento recebida pelos seus superiores, ambiente de trabalho, etc. Lembre-se que você **não será identificado**.

Liste abaixo pelo menos três (3) motivos pelos quais você compra no "X".

1) _____

2) _____

3) _____

Além do "X", em quais outros supermercados você costuma comprar?

1) _____

2) _____

3) _____

Quais os motivos que levaram você a comprar em outros supermercados?

1) _____

2) _____

3) _____

Qual o motivo principal pelo qual deixou de comprar em nossa empresa?

Você encontrou todos os itens que procurava? Caso negativo, quais produtos você não encontrou?

1) _____

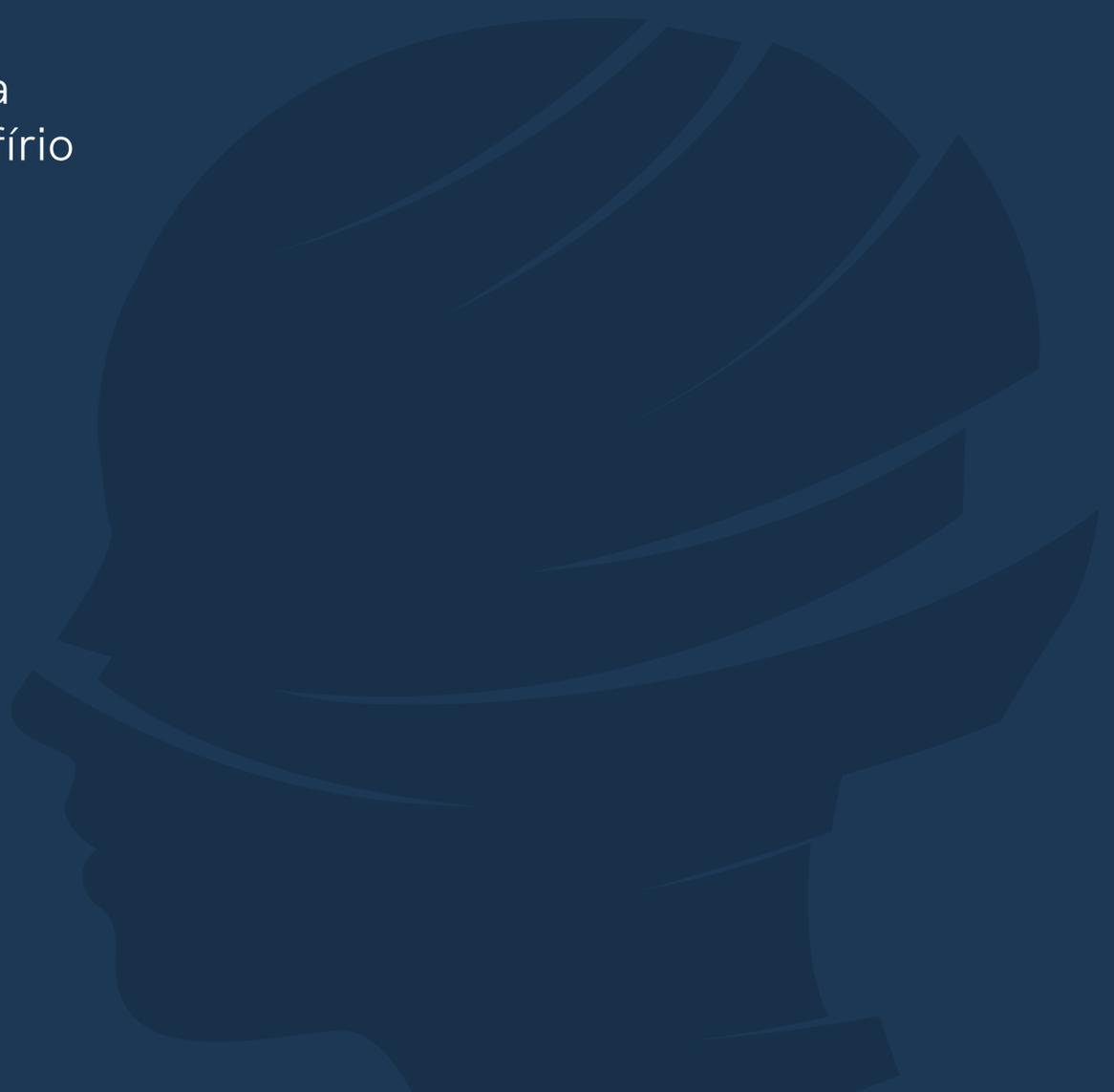
2) _____

3) _____

Programa de treinamento e desenvolvimento em prol da inclusão de trabalhadores com deficiência em uma distribuidora de grande porte do interior do estado de São Paulo



Tatiana Fujisaka Tanaka
Camila de Almeida Porfírio
Mário Lázaro Camargo



Introdução

Treinamento e desenvolvimento

Na atualidade, devido ao advento do neoliberalismo, da globalização e o conseqüente avanço tecnológico e competitividade, os trabalhadores são cobrados pelas organizações, dentre outros, quanto à qualificação profissional, rapidez e comprometimento com a organização (SILVA *et al.*, 2009). Assim, diante do atual cenário de constantes alterações econômicas, políticas e sociais, que influenciam o mercado, torna-se essencial o desenvolvimento de programas e projetos que visem elevar as chances de sobrevivência e competitividade da organização, o que implica a busca pelo aperfeiçoamento de profissionais e a demanda contínua de capacitação e desenvolvimento de competências. Desta forma, a elevada competição entre as organizações acabou aumentando o número de investimento em ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010; ODELIUS; SIQUEIRA JÚNIOR, 2007). Ademais, não se pode deixar de levar em consideração que, nos dias atuais, vive-se um período de grande recessão na economia nacional, o que afeta todos os segmentos da sociedade, inclusive as empresas, que, como consequência, tomam medidas de retenção de gastos e reduzem o quadro de trabalhadores. Assim, é neste sentido também que as organizações buscam aproveitar ao máximo o potencial de cada trabalhador, o que torna ainda mais vitais para organização os processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas (RIBEIRO NETO *et al.*, 2017).

Processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (T, D & E) podem ser entendidos enquanto ações organizacionais que promovem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para compensar lacunas de desempenho no trabalho, assim como pode ter como objetivo preparar os trabalhadores para

novas funções através da tecnologia instrucional, que nada mais é do que um conjunto de atividades interligadas que permite, primeiro, que as necessidades de desempenho sejam identificadas, as quais transformam-se em planos executivos (que são constituídos por objetivos específicos e métodos de ensino em função dos módulos de conteúdo) e entregues a determinados grupos profissionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Por vezes, o tema gera confusão conceitual, portanto, faz-se necessária a distinção entre os conceitos citados. Ações de treinamento são direcionadas para preparar os trabalhadores em atividades que já são desempenhadas no momento atual, isto é, o treinamento visa obter melhorias na qualidade dos serviços prestados à organização. Geralmente, são ações de curta e média duração, como cursos, oficinas, dentre outros que visam otimizar as atividades de trabalho. As ações de desenvolvimento têm o objetivo de favorecer o crescimento pessoal e profissional do trabalhador, no qual não há relação estrita com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização. Exemplos dessas ações são: orientação profissional, autogestão de carreira, programas de qualidade de vida no trabalho, etc. Por fim, a educação relaciona-se com oportunidades oferecidas pela organização ao trabalhador, objetivando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em um futuro dentro da organização; são ações de média a longa duração, como cursos técnicos profissionalizantes, especialização, graduação, mestrado, dentre outros (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010; RIBEIRO NETO *et al.*, 2017).

No que tange às etapas de um processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, pode-se citar as de avaliação de necessidades (identificar as capacidades que a organização necessita desenvolver para atingir seus objetivos, os CHA que um trabalhador deve apresentar para desempenhar sua função e os trabalhadores que não apresentam esses CHA em seus repertórios), de planejamento instrucional (ação planejada e executada a partir da definição dos

objetivos e conteúdos a serem trabalhados, assim como a sequência do ensino e a escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequadas para atingir esses objetivos) e de avaliação de efeitos (resultados alcançados também servem para identificar falhas na aprendizagem dos trabalhadores e dos instrutores, do planejamento e procedimentos utilizados; identifica se o treinamento foi positivo ou negativo para os participantes em termos de utilidade e aplicabilidade e posterior replanejamento das ações).

Das vantagens que se pode citar que programas de treinamento e desenvolvimento podem proporcionar são, como dito anteriormente, o ganho em competitividade e a consequente melhoria contínua na qualidade, assim como o aumento da produtividade e lucratividade da organização, redução de retrabalho e desperdícios, identificação de pontos fortes e a desenvolver dos trabalhadores e da organização como um todo, capacitação de pessoas, melhora de procedimentos, dentre outros (RUMKE *et al.*, 2016).

A pessoa com deficiência e o mercado de trabalho

Variadas são as expressões que já foram utilizadas para denominar as pessoas com deficiência ao longo do tempo: deficientes, incapazes, excepcionais, inválidos, pessoas deficientes, portadores de necessidades especiais, dentre outros. A Constituição de 1988 consagrou o termo “pessoa portadora de deficiência” por toda legislação ordinária, no entanto, é consenso que o termo mais humano e inclusivo é a expressão “pessoa com deficiência”, pois nomeia uma característica sem estigmatizar, isto é, sem carregar uma conotação negativa de doença ou falha, como ocorre com os outros termos (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013; CAMARGO, 2017). Por este motivo, no presente relato, será utilizada a expressão “pessoa com deficiência” (PcD).

A conotação negativa que por vezes a deficiência carrega diz respeito à forma como a imagem das PcD foi construída social e culturalmente ao longo da história, o que contribui para manutenção de preconceitos e mitos que são relacionados à condição de “anormalidade” e da diferença nos dias atuais (ARANHA, 2001; CAMARGO; GOULART JÚNIOR.; LEITE, 2017). Neste sentido, sabe-se que existe todo um contexto social e histórico de exclusão vivenciado pelas PcD e que o conceito de inclusão é ainda muito recente, se comparado com a prática do primeiro, que data desde a Idade Antiga, período no qual as PcD eram excluídas ou serviam apenas como bobos da corte para divertir os nobres. Em Esparta e/ou Roma, por exemplo, crianças vistas como indesejadas ou defeituosas eram descartadas/eliminadas propositalmente (ARANHA, 2001).

Por caracterizar-se enquanto importante esfera na vida do indivíduo, a Constituição Federal define o trabalho em seu 6º artigo como direito social do homem, já que, quando apropriado, é considerado atividade essencial para a interação social, o desenvolvimento da autoestima, o sentimento de capacidade e pertinência, realização pessoal, construção da identidade e autonomia. Isto é, o trabalho é uma atividade que, em seu sentido positivo, pode contribuir para a promoção do máximo potencial humano (TOLDRÁ; MARQUE; BRUNELLO, 2010).

Diante do cenário histórico de exclusão vivenciado pelas PcD e a importância social do trabalho é que políticas públicas que visem a inserção da PcD no mercado de trabalho foram adotadas. Dentre elas, destaca-se a nomeada Lei de Cotas (artigo 93 da Lei nº 8.213/91) que determina a obrigatoriedade de organizações com mais de 100 trabalhadores manterem um percentual de PcD em seu quadro de trabalhadores; esse percentual varia de 2 a 5%, de acordo com o porte da empresa (CAMARGO; GOULART JÚNIOR.; LEITE, 2017; CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

A citada Lei de Cotas foi um grande avanço na luta pela inclusão das PcD, no entanto, apesar de possuir mais de vinte anos de existência, dados do Ministério do Trabalho e Emprego, segundo Ribeiro *et al.* (2014), indicam que as PcD ainda encontram dificuldades para se inserirem no mercado de trabalho: em 2011, foram declarados somente 325.300 vínculos empregatícios de PcD (representando apenas 0,70% do total de vínculos gerais). Considerando que, segundo dados do IBGE (2010), 23,9% da população total possui algum tipo de deficiência, fica evidente que a exclusão em suas mais diversas formas ainda se faz presente (e, desta vez, no mercado de trabalho). Isto demonstra que a sociedade ainda precisa trilhar um longo caminho rumo à inclusão das PcD em seus diversos segmentos.

É importante frisar que, apesar de a Lei de Cotas determinar a existência do direito das PcD serem inseridas no mercado de trabalho, ela não garante, necessariamente, sua inclusão social. A inserção demanda somente práticas simples de recrutamento e seleção, enquanto a inclusão, pelo contrário, requer o planejamento de programas que transcorram todos os processos de gestão de pessoas e que alinhe estrategicamente, de forma horizontal, os trabalhadores, e verticalmente, com os objetivos da organização (CAMARGO; FEIJÓ, 2017). Dentro deste processo, é desejável que a área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas firme parcerias com a alta liderança e com as demais áreas. Desta forma, para praticar valores efetivos de inclusão, as empresas devem se preparar adequadamente, realizando as adaptações necessárias e promovendo ações que tragam resultados efetivos (CAMARGO; GOULART JÚNIOR.; LEITE, 2017; CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) apresentam as oito práticas que a literatura descreve como importantes para inclusão efetiva da PcD nas organizações. O Quadro 1, abaixo, demonstra como os autores organizaram as Práticas do Programa de Inclusão:

Quadro 1

Modelo Conceitual de Estudo

Práticas do Programa de Inclusão	Componentes Principais das Práticas	Referencial Teórico
1. Análise de acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia da autonomia. • Adaptação da acessibilidade de instalações e equipamentos. • Desenho universal. 	Cardoso e Araújo (2006) OIT (2006) UNESCO (2007) SMPED (2008)
2. Análise e definição do perfil do profissional com deficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Não concentração de PCDs em apenas uma ou poucas áreas da empresa. • Adequação das tarefas. • Foco nas potencialidades do profissional em detrimento do foco apenas em sua deficiência. 	Gil (2002) Cardoso e Araújo (2006) OIT (2006) Patrocínio e Reis (2006) SMPED (2008)
3. Sensibilização	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da interação e da convivência entre pessoas com e sem deficiência. • Treinamento voltado para a sensibilização dos colegas e lideranças das PCDs. 	Jaime e Do Carmo (2005) Cardoso e Araújo (2006) Carvalho-Freitas e Marques (2006) OIT (2006) Shimono (2008) SMPED (2008) Sólera (2008) Schwarz e Haber (2009) Carvalho-Freitas e Marques (2010a)
4. Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de organizações que lidam com pessoas com deficiência como parceiras do recrutamento. • Seleção fundamentada em competências e habilidades. 	Carvalho-Freitas e Marques (2006) SMPED (2008) Schwarz e Haber (2009)
5. Avaliação da saúde ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Realização da avaliação. 	Batista (2004) SMPED (2008)
6. Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades em relação ao acesso. • Acessibilidade (arquitetônica e de comunicação). • Expectativas de contribuir para ampliar as possibilidades de carreira às PCDs. 	Teodósio <i>et al.</i> (2004) Carvalho-Freitas e Marques (2006) OIT (2006) Shimono (2008) SMPED (2008) Sólera (2008)
7. Desenvolvimento de carreira e promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades em relação ao acesso. • Existência de critérios de desempenho adaptados com padrões de desempenho adequados. • Cobrança pelo desempenho da PCD. • Disponibilização de informações acerca das oportunidades de promoção. 	Carvalho-Freitas e Marques (2006) OIT (2006) Shimono (2008) SMPED (2008) Sólera (2008) Schwarz e Haber (2009) Carvalho-Freitas e Marques (2010b)
8. Retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por redução dos altos custos de rotatividade. • Comprometimento das PCDs. 	Pastore (2000) OIT (2006) UNESCO (2007) SMPED(2009)

Fonte: Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013).

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma experiência de estágio – programa de treinamento e desenvolvimento em prol da inclusão – profissionalizante supervisionado em Psicologia

Organizacional e do Trabalho, disciplina curricular obrigatória do quinto ano do curso de formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da UNESP, *campus* de Bauru.

Experiência desenvolvida

Caracterização da organização

A organização onde o programa foi executado atua no ramo de distribuição logística desde 1973 e sua matriz encontra-se alocada em uma cidade do interior do estado de São Paulo. Atualmente, a empresa conta com aproximadamente 1.300 trabalhadores, que estão distribuídos em 6 estados e no Distrito Federal: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás. A estagiária atuou na área de Recursos Humanos (RH), que é dividida em: Departamento Pessoal (DP) e Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO). A primeira está relacionada a processos administrativos como banco de horas, folha de pagamento, admissão, demissão, dentre outros e o DHO realiza práticas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e gestão do clima organizacional e gestão de desempenho.

Programa desenvolvido

Justificativa do programa

Apesar de a Lei de Cotas existir há mais de vinte anos e da evidente importância social do trabalho para todos os indivíduos, as PcD ainda enfrentam dificuldades para serem inseridas e mantidas (de maneira positiva) no mercado de trabalho, o que é resultado de um

longo processo histórico de exclusão datado desde a Idade Antiga e que traz ressonâncias até os dias atuais através de preconceitos e estigmas de que as PcD, por exemplo, não são produtivas, mas vistas como dependentes e inválidas, o que contribui para a resistência da sociedade em incluir as PcD não apenas no mercado de trabalho, mas também em outras esferas sociais (RIBEIRO *et al.*, 2014).

Diante deste contexto, se faz essencial que medidas de inclusão social que extrapolem o mero cumprimento da Lei de Cotas (inserção) sejam adotadas por parte das organizações. Assim, para que valores efetivos da responsabilidade social corporativa sejam adotados e que a inclusão da PcD nas organizações tenha maior sucesso, é importante ter como fundamento, dentre outras medidas, a inibição de práticas discriminatórias e que, em seu lugar, sejam construídas condições para que a presença dos profissionais com deficiência seja vivenciada com apreço (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013). Ao adotar medidas de inclusão social, zela-se pela qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional das PcD, além de contribuir não apenas para construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, mas também para uma sociedade mais inclusiva e humana, que busque desconstruir barreiras atitudinais, físicas, comunicacionais e sociais.

Na contrapartida, ao romper com estereótipos e preconceitos no ambiente de trabalho, proporcionando maior autoconfiança e estreitando vínculos com os trabalhadores com deficiência, a organização pode se beneficiar na medida em que índices de absenteísmo, faltas e rotatividade podem diminuir ou ser prevenidos. Igualmente, o desempenho e a retenção/atração de talentos podem ser aprimorados. Por fim, a organização fortalece sua imagem no mercado e aumenta as chances de seus produtos/serviços serem mais consumidos, já que, ao praticarem o respeito à diversidade, as empresas são vistas como éticas aos olhos da sociedade (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Objetivos do programa

O objetivo principal do programa de treinamento e desenvolvimento foi dar visibilidade, valorizar e desenvolver os trabalhadores com deficiência na empresa em que o estágio foi realizado, além de refletir junto à liderança da área logística acerca da importância de conceitos e práticas que permeiam a inclusão e a diversidade.

Objetivos específicos

1. Avaliar a percepção de:

- Satisfação no trabalho (dimensões: chefia, natureza do trabalho, colegas e reconhecimento);
- Comprometimento organizacional;
- Envolvimento com o trabalho.

2. Investigar como se sentem, quais as principais dificuldades que enfrentam no trabalho, quando se sentiram mais valorizados, por meio de perguntas abertas no instrumento de coleta de dados.

A partir dos resultados obtidos, foram planejados três encontros com os trabalhadores com deficiência da empresa, no qual foram trabalhados temas como autoconhecimento, protagonismo e sentido do trabalho. Também foi planejado um encontro com a liderança da área logística da empresa para sensibilização acerca de temas como inclusão e diversidade.

Método

O projeto foi realizado em 5 etapas, sendo elas:

I) Aplicação de pesquisa e levantamento de demandas

Para melhor compreender a percepção de vínculos afetivos estabelecidos com o trabalho, foi solicitado que os profissionais com deficiência da empresa em que o estágio foi realizado respondessem três escalas: Escala de Satisfação no Trabalho - EST (anexo 1.2); Medida do Comprometimento Organizacional - MCO (anexo 1.3) e Escala de Envolvimento com o Trabalho - EET (anexo 1.4), todas adaptadas para melhor compreensão dos respondentes. Além disso, também foi solicitado que eles respondessem algumas questões abertas (anexo 1.5). Estes dados serviram para sondar demandas específicas e constitui-se enquanto ponto de partida (para além dos dados coletados nas escalas) para elaboração dos temas trabalhados nos encontros do treinamento.

No total, 26 trabalhadores com deficiência responderam à pesquisa aplicada, o que representa 70% dos trabalhadores com deficiência das filiais alocadas na cidade onde o estágio foi realizado. Com relação ao tempo de contrato com a organização de trabalho, 27% dos respondentes possuem menos de um ano, 4% possui entre 1 e 3 anos, 42% entre 3 e 5 anos e 27% possui mais de 5 anos.

Segundo Freire (1999), a satisfação no trabalho está associada a um "estado emocional" (vínculo afetivo ou psicológico) que une ou não o trabalhador ao seu contexto de trabalho, englobando um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores veem seu trabalho e aspectos dele. A escala utilizada para mensurar a percepção de satisfação no trabalho foi a Escala de Satisfação no Trabalho - Versão Reduzida e Adaptada (anexo 1.2). Ela é composta por cinco dimensões: satisfação com os colegas (itens 1, 2 e 8); com o salário (retirado, criado item 10); com a chefia (itens 5, 6 e 9); com a natureza do trabalho (itens 3, 4 e 7) e com as promoções (retirado, criado item 10). As dimensões "satisfação com o salário" e "satisfação com as promoções" foram retiradas, a pedido da empresa, para não gerar expectativa nos

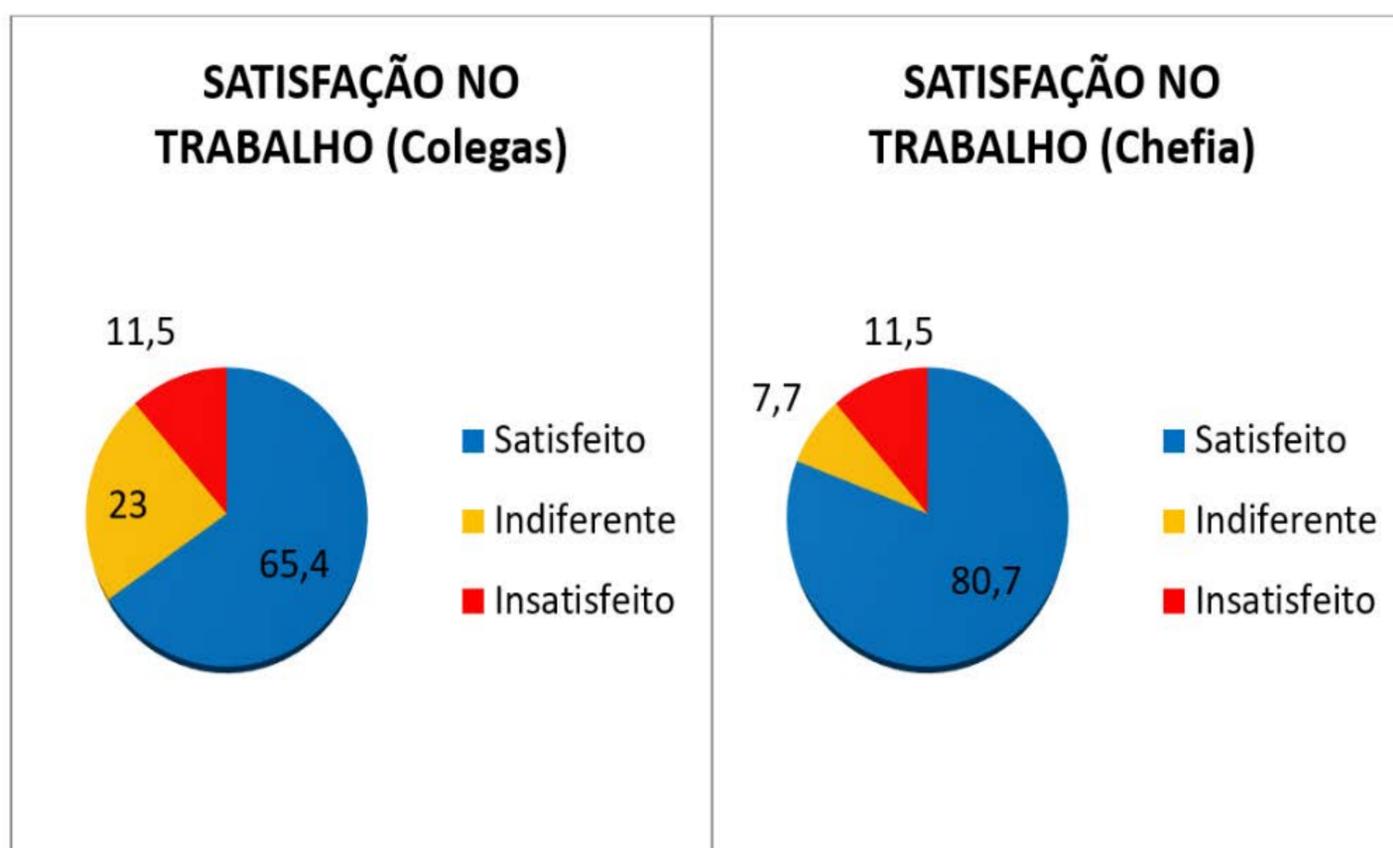
trabalhadores. No seu lugar, foi criado o item 10. No que tange aos resultados, na dimensão:

- satisfação com os colegas: 65,4% definiram-se como satisfeitos, 23% como indiferentes e 11,5% como insatisfeitos;

- satisfação com a chefia: 80,7% definiram-se satisfeitos, 7,7% com indiferença e 11,5% insatisfeitos;

- satisfação com relação à natureza da atividade: 61,1% sentem-se satisfeitos, 26,9% indiferentes e 11,5% insatisfeitos.

No item criado pela estagiária que procurava avaliar a satisfação com o reconhecimento (item sem validação), 84,6% caracterizou como satisfeito, 3,9% como indiferente e 11,5% como insatisfeito. Os gráficos (Figura 1) abaixo ilustram os resultados:



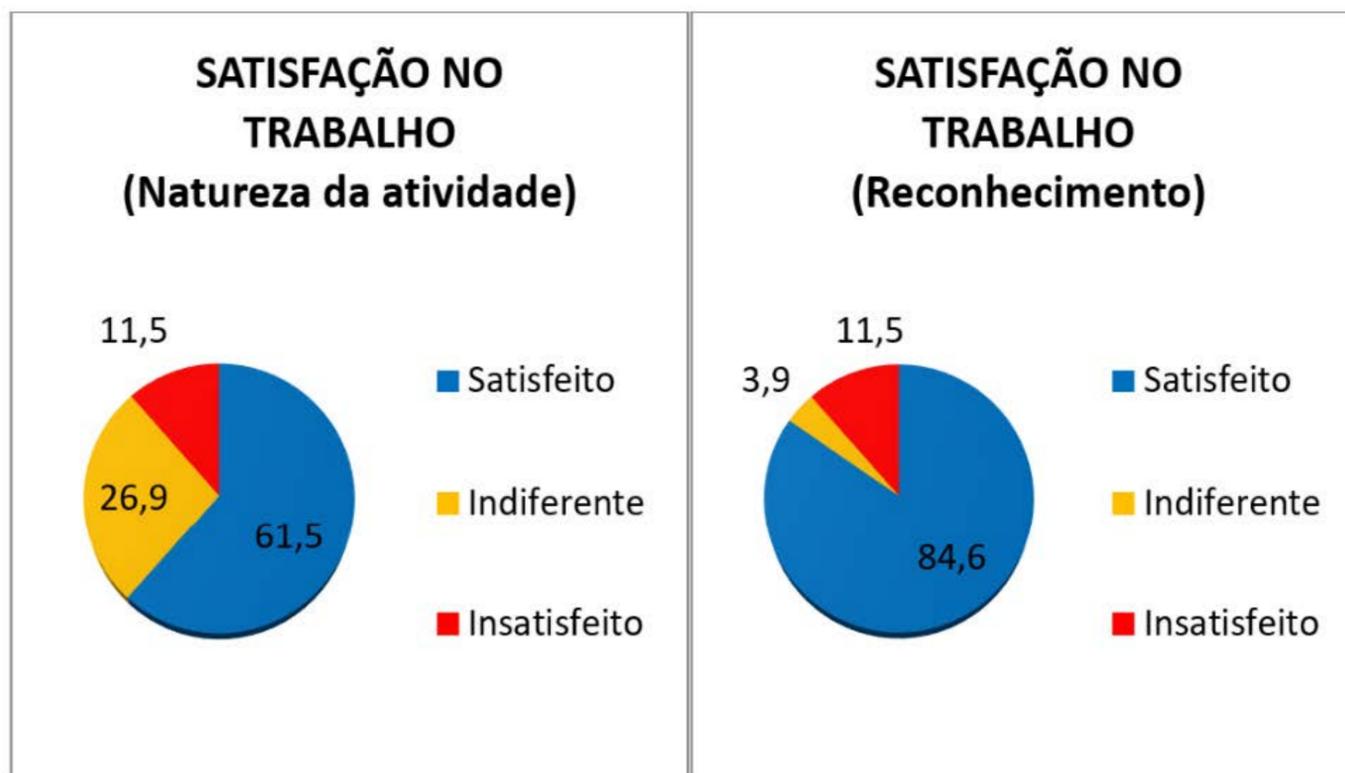


Figura 1. Resultados da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho.
Fonte: Elaboração própria.

Apesar de não haver na literatura uma definição consensual para o conceito, o comprometimento organizacional pode ser entendido enquanto uma forte relação entre o indivíduo e a organização. Essa relação é caracterizada pelo esforço exercido em benefício da organização, assim como pela crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais e pelo forte desejo de permanecer como membro dela (BASTOS; AGUIAR, 2015). Para mensurar a percepção do comprometimento organizacional, foi utilizada a escala da Medida do Comprometimento Organizacional – versão reduzida e adaptada (anexo 1.2). Com relação aos resultados, 73% dos participantes demonstrou uma percepção alta de comprometimento organizacional, 23% média e 3,9% baixa (Figura 2).



Figura 2. Resultado da aplicação da Medida do Comprometimento Organizacional

Fonte: Elaboração própria.

Para Siqueira (2008), envolvimento com o trabalho pode ser compreendido enquanto o nível em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima, bem como o nível de identificação psicológica do indivíduo com seu trabalho que, por sua vez, afeta sua autoimagem. Na atualidade, pode-se compreender o envolvimento com o trabalho como um estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho, no qual o sujeito experimenta uma entrega total à atividade desempenhada, percebendo que tanto os desafios quanto suas capacidades são elevadas, assim, existe um envolvimento tão intenso com a atividade que a realização dela gera grande satisfação. A Escala de Envolvimento com o Trabalho (anexo 1.3) possui cinco itens com diferentes afirmações. Como resultado, obteve-se que 88,4% dos trabalhadores pesquisados possui uma percepção forte de envolvimento com o trabalho, 7,7% são indiferentes e 3,9% consideram que seu envolvimento com o trabalho é fraco (Figura 3).

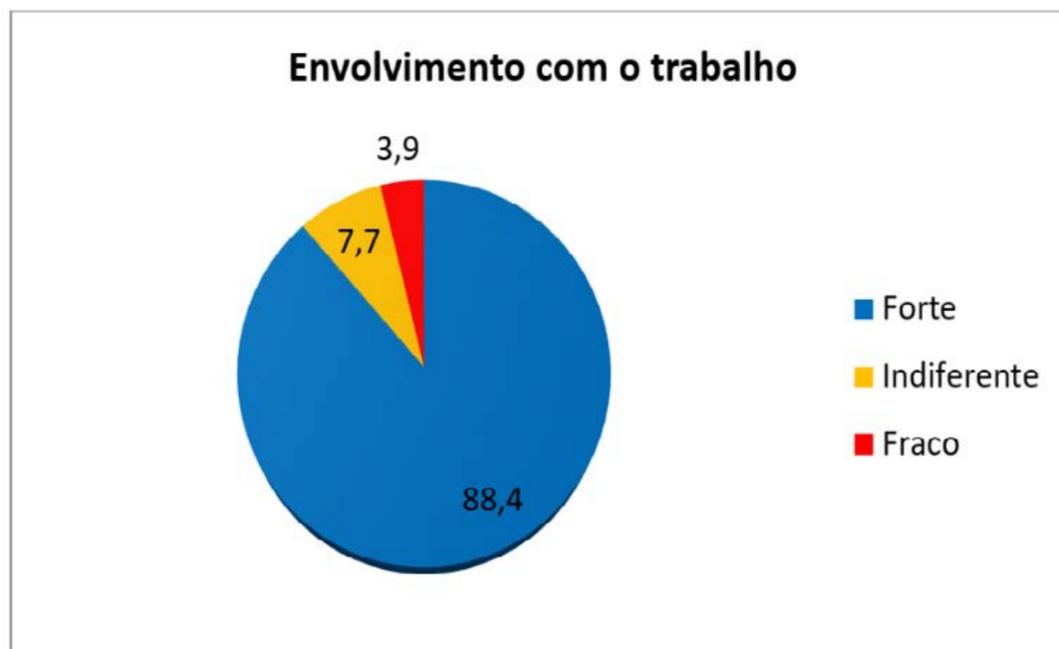


Figura 3. Resultado da aplicação da Escala de Envolvimento com o Trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos dados levantados na pesquisa, foi possível verificar que os participantes apresentaram elevados indicadores de percepção de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho. Por este motivo, os encontros com os trabalhadores com deficiência foram mais direcionados a partir dos conteúdos coletados nas perguntas abertas, que traziam demandas que envolviam autoimagem, autoaceitação e superação de preconceitos e estereótipos.

II) Encontro com a liderança

O encontro com a liderança da área logística da empresa teve duração de duas horas e contou com a participação de seis coordenadores. O encontro foi iniciado através da dinâmica “Um novo olhar”. Nesta dinâmica, os participantes deveriam simular uma atividade de trabalho real com alguma limitação que foi sorteada no momento da dinâmica (deficiência física – braço amarrado; deficiência auditiva – fone de ouvido com música alta; deficiência visual – venda nos olhos). Cada coordenador tinha uma meta para

cumprir dentro de um tempo determinado, e quem atingisse a meta ganhava um chocolate como recompensa (este “brinde” foi escolhido para também trazer à vivência um pouco de descontração e bom humor, objetivando ampliar a integração entre os participantes e o clima de colaboração). Após a dinâmica ser finalizada, houve um momento de reflexão no qual os coordenadores puderam compartilhar como se sentiram diante da experiência, quais foram as dificuldades e como se pode lidar com as diferenças; também foram levados para discussão os conceitos de igualdade e equidade. A dinâmica foi apontada pelos próprios participantes como importante para prepará-los para o conteúdo que vinha na sequência.

Em seguida, pôde-se refletir acerca do processo histórico de exclusão vivenciado pelas PcD. Para introduzir o tema, cada coordenador sorteou um período histórico (Idade Antiga, Esparta, Roma, Idade Média, Revolução Burguesa, décadas de 60 e 70 e décadas de 80 e 90) e contou como achava que as PcD eram tratadas nesta época. Na sequência, a estagiária contava como as PcD eram de fato vistas e tratadas, gerando, por vezes, espanto nos líderes, já que, em algumas épocas, as PcD eram descartadas de forma proposital. A condutora da dinâmica evidenciou que o conceito de inclusão é ainda muito novo (aproximadamente 30 anos) e, por isso, formas de exclusão e preconceitos existem até hoje, o que foi demonstrado através do número de PcD no mercado de trabalho. Para instigar ainda mais os líderes, foram levadas para o encontro algumas falas (preservando a identidade dos trabalhadores) que surgiram na pesquisa e que relatavam vivências de preconceitos e exclusão, como maneira de sensibilizá-los para o fato de constituir-se enquanto uma realidade próxima a eles e reforçar a necessidade de discussão sobre práticas de inclusão. Foi solicitado que os coordenadores realizassem *role-playing* com as falas, isto é, simulassem o que diriam ou fariam caso algum trabalhador relatasse para eles os conteúdos contidos nas falas.

Na sequência, a condutora da dinâmica discorreu sobre a importância social do trabalho para a realização pessoal, interação social, desenvolvimento da autoestima, sentimento de capacidade, pertinência e utilidade, assim como importante elemento na construção da identidade e autonomia de todos os indivíduos. Para “comprovar” isso, novamente foram trazidas algumas falas que surgiram na pesquisa, desta vez positivas, nas quais os trabalhadores demonstravam a importância do trabalho e os diversos motivos para se manterem trabalhando.

Em seguida, a condutora incitou a discussão das diferenças entre os conceitos de Exclusão, Segregação, Integração e Inclusão, enfatizando que a Lei de Cotas garante a inserção, mas não a inclusão, já que esta envolve a superação de diversas barreiras (arquitetônica, comunicacional, social e atitudinal) (CAMARGO; FEIJÓ, 2017).

Houve também um momento dedicado à discussão do conceito de inclusão, assim como da responsabilidade social empresarial e sobre a importância da diversidade como forma de agregar valores e diferenciar produtos, já que em mercados globalizados é fundamental saber lidar com as diferenças para se ter sucesso. A condutora também mostrou uma pesquisa que diz que 43% dos consumidores afirmaram que a contratação de pessoas com deficiência está em primeiro lugar dentre os fatores que os estimulariam a comprar mais produtos/serviços de uma empresa.

Logo após, foi discutido qual o papel do líder diante de tudo o que foi discorrido durante o encontro (ser um referencial de inclusão para equipe; atentar-se às demandas específicas dos trabalhadores com deficiência; dar *feedback*; não compactuar com estereótipos ou preconceitos e acreditar no potencial dos trabalhadores). Foi dado enfoque na discussão do tema “Limitação x Potencial”.

Os resultados da pesquisa aplicada com os trabalhadores foram apresentados de forma geral sem que nenhum dos trabalhadores fosse

identificado. Os temas que seriam trabalhados nos encontros com os profissionais com deficiência foram informados (autoconhecimento, protagonismo e sentido do trabalho) com o objetivo de lembrar que não faria sentido instigar o protagonismo, por exemplo, se não lhes fosse dado espaço no ambiente de trabalho. Também foi solicitada uma tarefa, no qual cada líder deveria escrever uma mensagem de incentivo para todos os trabalhadores com deficiência de sua equipe. Esse recado seria entregue no último encontro com os trabalhadores com deficiência. Por fim, houve um momento de compromisso informal sobre tudo o que havia sido discutido e principalmente sobre o foco no potencial, em detrimento das limitações. Para finalizar, foi aplicada a avaliação de reação do treinamento.

Na avaliação de reação, a maioria dos líderes avaliou o encontro como tendo superado as expectativas; eles relataram que a dinâmica foi um fator muito importante para o encontro, já que proporcionou muita reflexão. Um dos líderes disse que o assunto é um desafio e refletir sobre ele é um exercício que precisa ser realizado, firmando o compromisso com a inclusão. Os coordenadores sugeriram que o encontro fosse reaplicado com os assistentes. Essas falas, e para citar apenas algumas, foram interpretadas como positivas e reflexo de uma percepção adequada quanto ao trabalho proposto e desenvolvido.

III) Primeiro encontro com os trabalhadores com deficiência – Autoconhecimento

O primeiro encontro contou com a participação total de 18 trabalhadores com deficiência que foram divididos em três grupos (o encontro foi replicado 3 vezes) com média de 6 pessoas em cada um. O encontro teve duração de uma hora e meia e contou com a participação da estagiária, a analista de Recursos Humanos que acompanhou o programa contribuindo frequentemente e incitando reflexões durante os encontros e uma trabalhadora que realizou as traduções em Libras para os trabalhadores com deficiência auditiva.

O encontro foi iniciado através da explicação dos objetivos do programa, assim como as regras do grupo para que este constitua-se enquanto um momento positivo para todos (respeito, participação, sigilo, faltas) e o calendário com a previsão de datas dos próximos encontros. Na sequência, os resultados da pesquisa que eles participaram foram mostrados em forma de *feedback* positivo; alguns trabalhadores agradeceram.

Em seguida, como forma de “quebrar o gelo” e os participantes se conhecerem melhor, foi realizada a dinâmica do “*post it*”: cada trabalhador deveria escrever duas características positivas que acreditava que o colega à sua direita possui; depois, eles entregavam o papel para essa pessoa e cada um deveria dizer se o que o outro escreveu sobre ele era verdade ou não, foi um momento de descontração. Logo após, os trabalhadores foram divididos em duplas e cada um precisava contar para o outro um pouco de si, sobre sua história (profissão, gostos, idade, superação, lutas, dentre outros). Na sequência, cada trabalhador compartilhava a história da sua dupla para o grupo e dizia o que achou dela. O objetivo dessas duas atividades era aproximá-los e construir vínculos, além de discutir sobre o fato de cada pessoa ser única por possuir sua própria história e que todos possuem lutas e superações.

O tema central a ser trabalhado no encontro foi autoconhecimento, em que buscou-se trabalhar mais especificamente a autoimagem, autopercepção e autoaceitação. Para introduzir o tema, foi solicitado que cada trabalhador escrevesse em um papel o que não gosta em si. Neste momento, foi sinalizado que eles não precisariam expor para o grupo essa informação.

Após finalizarem a atividade, foi passado o vídeo “Dove, retratos da real beleza” e aberta a discussão sobre como a forma que nos vemos pode afetar nossas atitudes, comportamentos e escolhas. Assim, foi levantada a discussão sobre quais as possíveis consequências quando focamos em nossas características negativas e quando

focamos em nossas características positivas, inclusive no ambiente de trabalho. Nesta parte, os trabalhadores se sensibilizaram e foram participativos. O grupo chegou à conclusão de que todas as pessoas possuem tanto características positivas quanto negativas, e que se o foco for nas negativas, podemos acabar criando barreiras e deixar de aproveitar desde momentos de lazer até oportunidades no trabalho.

Depois, foi solicitado que os trabalhadores escrevessem o que eles mais gostam neles. Essa reflexão tinha como objetivo introduzir a importância da aceitação da deficiência que foi discutida através do texto “Aceitar a deficiência”, escrito por Guilherme Bara, deficiente visual, no qual um dos trechos dizia que “O primeiro passo para a inclusão é incluirmos a nós mesmos, já que a aceitação pelos outros passa, inicialmente, pela nossa autoaceitação” (BARA, 2012). Em diversos momentos, a condutora do encontro demonstrou compreensão com relação à complexidade do processo de aceitação, já que se constitui enquanto um processo que tem interferência também de variáveis externas (cultura, pessoas, etc.).

Durante o encontro, também foi bastante discutida a questão da Limitação x Talentos/Potencial, assim, foi enfatizado que todo ser humano é um conjunto de talentos e de limitações que se manifestam com maior ou menor intensidade de acordo com a condição e história de cada um. Diante deste contexto, foi ressaltada a importância do foco nas próprias potencialidades.

Para concretizar de forma simbólica o encontro, foi realizada a atividade “a flor e o espinho”. Nela, foi solicitado que cada participante escrevesse em um papel marrom todas as situações de sua vida profissional que o magoaram e desanimaram. Na sequência, foi solicitado que eles escrevessem em uma cartolina vermelha (em espiral), experiências agradáveis e esperanças positivas e sonhos relacionados a sua carreira profissional. Os trabalhadores enrolaram o papel marrom e o vermelho que, ao se juntarem, formavam uma

rosa. A rosa representava que, ao longo da vida, passamos tanto por situações que nos ferem, quanto por experiências positivas. Toda flor tem seu espinho e os espinhos estão alocados justamente no caule, que é a base de sustentação para a flor. Neste momento, também foi feita alusão aos temas trabalhados: foco em características positivas ou negativas, potenciais/talentos ou limitações.

Para finalizar, foi firmado um compromisso informal sobre o novo olhar para si mesmo, focando nos talentos/potenciais e não nas limitações e características negativas. Foi aplicada uma avaliação de reação (anexo 2) do encontro, cujos resultados estão ilustrados no gráfico abaixo (Figura 4):

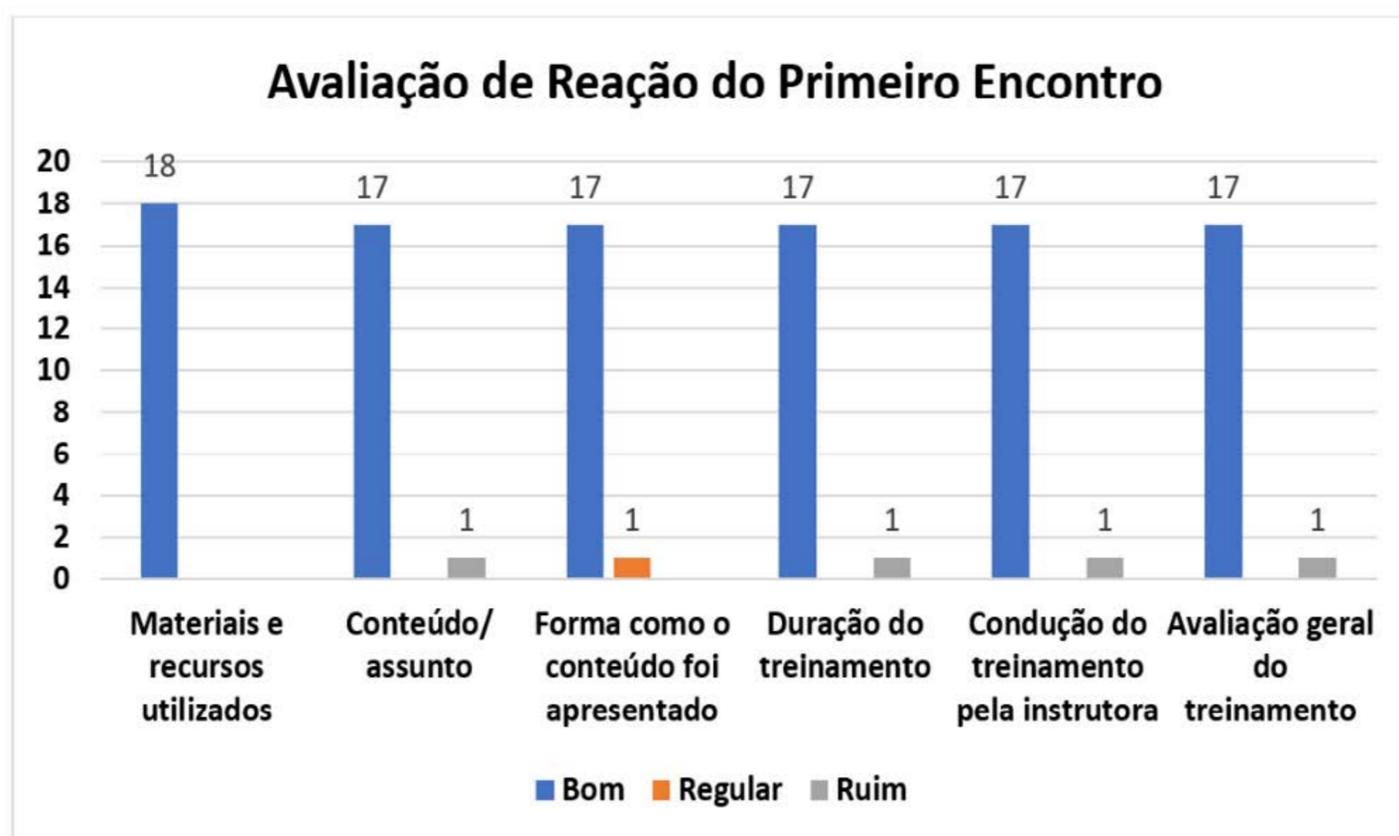


Figura 4. Resultados da avaliação de reação do primeiro encontro

Fonte: Elaboração própria.

IV) Segundo encontro com os trabalhadores com deficiência – Protagonismo e Sentido do Trabalho

As configurações do segundo encontro se deram da mesma forma que ocorreram no primeiro, mas houve a participação de um trabalhador a mais neste encontro. Desta vez, o tema central foi protagonismo e sentido do trabalho. Para introduzir o tema, o encontro foi iniciado com um vídeo que contava a história de vida do maestro João Carlos Martins, que passou por inúmeros desafios e barreiras em sua vida, o que não o impediu de continuar fazendo o que ama: a música. A condutora detalhou melhor a história de vida do maestro e perguntou quais foram as impressões que eles tiveram ao conhecer um pouco da história dele e o que se poderia tirar de aprendizado.

Em seguida, a condutora discutiu com os trabalhadores o conceito e tipos de protagonismo, procurando levar a reflexão para o âmbito pessoal, isto é, pensar sobre a própria vida. A história de João Carlos foi retomada como exemplo para pensar o conceito e foi solicitado que cada um escrevesse em um papel situações/aspectos da vida em que demonstraram protagonismo ativo e situações/aspectos da vida em que ainda precisam assumir mais o papel de protagonistas.

Também foi feita a reflexão sobre de que maneira o protagonismo pode se expressar no ambiente de trabalho. Lembrando que, neste caso, existem dois lados, a empresa possui a responsabilidade de desenvolver seus trabalhadores através de programas, desafios, direcionamentos, planos de carreira, etc., mas os trabalhadores também possuem responsabilidades neste processo, isto é, ter iniciativa, se desafiar, buscar crescimento, conhecimento, dentre outros. Ficou a proposta para cada um desafiar a si mesmo e ser mais escritor/protagonista de sua própria vida/carreira. Houve um momento em que eles puderam refletir acerca de objetivos e sonhos que possuem e se o que eles têm feito no presente tem contribuído

para alcançá-los. A partir disto tudo, foi discutido qual pode ser o ponto de partida para se pensar em um maior protagonismo no trabalho e fornecidos alguns modelos (comunicação ativa e assertiva, solicitar *feedbacks* para liderança, dentre outros).

No que tange ao sentido do trabalho, foi refletido sobre a importância do trabalho deles dentro do todo, isto é, do produto final que realizam. Foi enfatizado que o trabalho que exercem de distribuição logística é muito importante para que os produtos (e principalmente os medicamentos) cheguem até os clientes finais, pois de nada adianta o melhor medicamento do mundo ser criado se ele não chega às pessoas. Desta forma, foi refletida a importância da atividade que exercem e que cada produto que eles separam, embalam e transportam é aguardado pelos clientes que contam com o serviço.

Diante disto, no treinamento, também foi enfatizada a importância do cuidado que se deve ter no manuseio dos produtos, pois um manuseio inadequado pode acabar gerando avarias e causar atrasos na entrega dos pedidos, afetando diretamente o dia a dia das pessoas. Foram mostrados dados da empresa acerca da quantidade de avarias que se gera por mês de produtos que foram quebrados/danificados por conta do manuseio inadequado dos trabalhadores. Foi sinalizado que todos estamos suscetíveis ao erro, mas que é importante estar atento, levando em consideração também a questão ambiental de desperdício. Para fechar, foi realizado outro compromisso informal com relação ao sentido/importância do trabalho e ao tipo de protagonismo que, a partir daquele momento, eles iriam assumir e foi aplicada a avaliação de reação do encontro. Os resultados estão no gráfico abaixo (Figura 5):

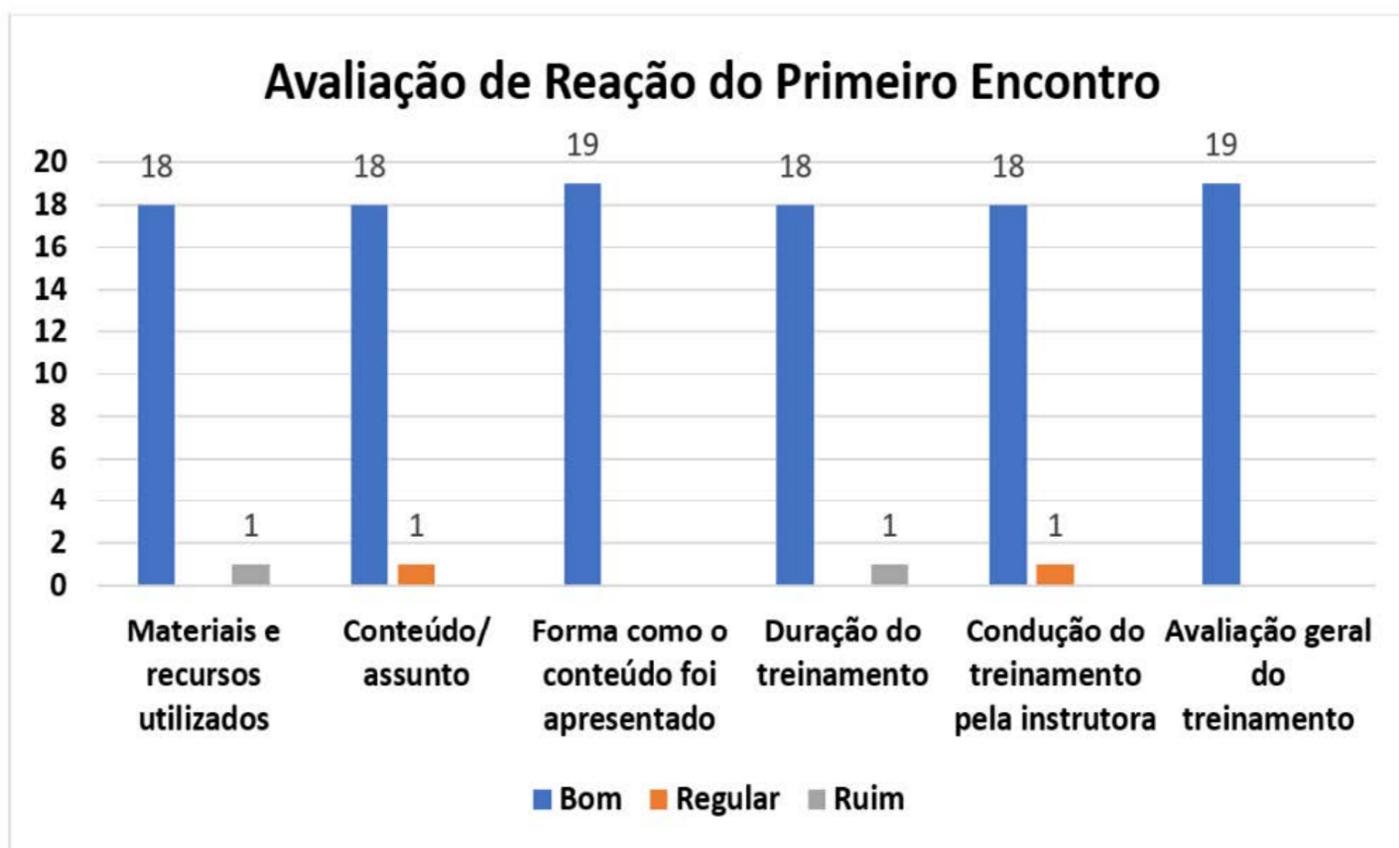


Figura 5. Resultados da avaliação de reação do segundo encontro

Fonte: Elaboração própria.

V) Terceiro encontro com os trabalhadores com deficiência – Encerramento

As configurações do encerramento do programa se deram da mesma forma que ocorreram nos demais encontros. Para este último, foi planejado um mini evento aberto para todos os trabalhadores que demonstrassem interesse em participar, no entanto, não houve adesão por parte de outros trabalhadores, provavelmente porque a divulgação (Intranet e *e-mails*) se deu próxima ao dia que ocorreria o evento e por ter sido em uma semana que conflitava com a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, assim, apenas os trabalhadores com deficiência, as condutoras do programa e a intérprete de Libras participaram. Este encontro também teve duração de uma hora e meia.

Em sua programação, o encerramento foi iniciado com uma fala de abertura, na qual a estagiária retomou o objetivo do programa, tudo o que foi desenvolvido ao longo dele e realizou os devidos agradecimentos. Na sequência, o evento contou com a participação de uma entidade de assistência social que presta atendimento à PcD através da apresentação de uma dança inclusiva. Após a apresentação, houve um momento de reflexão e retomada dos conteúdos refletidos a partir do exemplo da aluna que apresentou a dança.

Na sequência, a intérprete de Libras ministrou um minicurso de Libras, no qual os participantes puderam aprender palavras básicas, o que implicou num primeiro passo rumo à possibilidade de superação da barreira comunicacional existente na relação entre os colegas de trabalho.

Houve a entrega dos materiais construídos ao longo do encontro (inclusive o recado de incentivo dos líderes) e, por fim, as condutoras procuraram retomar mais uma vez o que foi trabalhado durante o programa, dando enfoque na questão da Limitação x Potencial (novo olhar) e foi solicitado que os trabalhadores compartilhassem e escrevessem em um papel como foi a experiência de participar do programa. Dentre os relatos, uma trabalhadora compartilhou que gostou muito de participar, pois as discussões a ajudaram a se aceitar mais e não ter vergonha de quem ela é, assim como a ajudou a entender potencialidades que nem ela percebia que tinha, o que ela também denominou de brilho próprio. Outro trabalhador complementou dizendo que passou a encarar a deficiência de outra forma e que aprendeu que é importante não desistir dos objetivos que ele tem. Grande parte dos trabalhadores registrou no papel o desejo de que o programa acontecesse mais vezes.

Considerações finais

Com base nos resultados demonstrados, pode-se concluir que as etapas executadas do programa de treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores com deficiência em prol da inclusão tiveram êxito e foram positivas. Conforme a literatura orienta, em primeiro lugar, foi realizada uma pesquisa, que se constituiu enquanto um momento essencial, já que foi dada voz aos trabalhadores e eles puderam ser ouvidos, além de ter sido o ponto de partida sob o qual os temas dos encontros com os trabalhadores foram definidos. Na sequência, foi realizado o encontro com a liderança como forma de primeiro propiciar condições no ambiente de trabalho que o tornem mais inclusivo, para somente depois realizar o trabalho com as PcD. Esta etapa pode ser caracterizada como a prática de “sensibilização” com a liderança, definida no quadro apresentado anteriormente de práticas que se pode ter em um programa de inclusão.

A partir dos resultados das avaliações de reação e dos relatos, pode-se chegar à conclusão de que as etapas de encontros com os trabalhadores com deficiência foram positivas e cumpriram com seu objetivo de trabalhar, principalmente, as questões de autoconhecimento (limitação x potencial; autoaceitação; autoimagem), protagonismo e sentido do trabalho. Questões estas que transcendem o âmbito laboral e perpassam também a esfera pessoal. Apesar de procurar realizar os encontros em horários que contemplassem o maior número de participantes, nem todos os trabalhadores que responderam à pesquisa puderam participar do programa; uma melhor estratégia para abarcar a todos poderia ter sido planejada. Além disto, por vezes, os trabalhadores não compareciam ao encontro no horário combinado, o que gerava atrasos. Uma melhor fonte de comunicação poderia ter sido estabelecida para que isto pudesse ser evitado, já que a informação sobre as datas e horários dos encontros se dava por meio da liderança.

Certamente o programa cumpriu o objetivo de ser o pontapé inicial para que houvesse a sensibilização acerca da inclusão e diversidade. No entanto, o programa poderia ter abarcado de forma mais consistente os trabalhadores da empresa (colegas de trabalho das PcD). Havia sido planejado que isto ocorresse de forma mais sistematizada através do encerramento do programa, no entanto, não houve adesão por parte dos demais trabalhadores por conta da falha na divulgação e escolha da data do evento. Apesar disto, o programa e os conteúdos dos encontros foram divulgados na Intranet da empresa. Dessa forma, espera-se que o objetivo de dar visibilidade e reconhecer os trabalhadores com deficiência da organização tenham sido contemplados.

Diante dos relatos dos profissionais com deficiência da empresa, ficou evidente que a superação das diversas barreiras atitudinais, arquitetônicas, comunicacionais e sociais ainda se constitui enquanto um processo de desconstrução e que programas como este representam uma grande relevância e impacto para a causa. Desta forma, espera-se que este tenha sido o início (com continuação) não apenas da construção de uma organização mais inclusiva, mas também de uma sociedade mais inclusiva e humana.

Referências

ARANHA, M. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Marília, n. 21, p. 160-173, 2001. Disponível em: <http://www.adiron.com.br/arquivos/paradigmas.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

BARA, G. **Aceitar a deficiência**. 2012. Disponível em: <http://www.blogdoguilhermebara.com.br/aceitar-a-deficiencia/>. Acesso em: 10 abr. 2019.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. A. Comprometimento Organizacional. *In*: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91.

CAMARGO, M. L.; GOULART JÚNIOR, E.; LEITE, L. P. O Psicólogo e a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 799-814, set. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932017000300799&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 abr. 2019.

CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. **Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho**: orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria, 2017. Disponível em: <https://www.letraria.net/inclusao-da-pessoa-com-deficiencia/>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, set. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000300013&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 abr. 2019.

DOVE. **Retratos da real beleza**. 2013. (6m35s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Il0nz0LHbcM>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FANTÁSTICO (GLOBO). **Maestro João Carlos Martins volta a tocar piano**. (5m 32s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YHtQAqBLH4c>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FREIRE, J. R. S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, São Paulo, n. 1, p. 39-57, 1999. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/12506>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. *In*: MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 15-24.

RIBEIRO NETO, D. *et al.* Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações. **Holos**, v. 5, p. 228-237, nov. 2017. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4849>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JR, F. A. B. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações: aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados. *In*: **EnANPAD**, 31., 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1757.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

RIBEIRO, A. P. *et al.* Cenário da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: revisão sistemática. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 12, n. 2, p. 268-276, ago./dez. 2014. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/1441>. Acesso em: 10 abr. 2019.

RUMKE, B. P. *et al.* Levantamento das necessidades e elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento para uma empresa de TI. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 6, n. 2, ago. 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/29357>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SILVA, G. G. J. *et al.* Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 34, n. 119, p. 79-87, jun. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572009000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 abr. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. Envolvimento com o trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TOLDRÁ, R. C.; MARQUE, C. B.; BRUNELLO, M. I. B. Desafios para a inclusão no mercado de trabalho de pessoas com deficiência intelectual: experiências em construção. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 158-165, maio/ago. 2010.

Anexos

Anexo 5.1 (Questionário)

Acompanhamento PcD – R. H.

Este questionário foi desenvolvido pelo nosso R.H.; seu objetivo é conhecer os colaboradores com deficiência da empresa. As informações coletadas serão utilizadas para construir ações que possibilitem um ambiente de trabalho agradável para todos. Assim, leia atentamente cada uma das perguntas e fique à vontade para respondê-las, sendo o mais verdadeiro possível. Não se preocupe, pois a pesquisa possui caráter sigiloso e não existe certo ou errado, o que importa é a sua opinião!

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos
 Entre 3 e 5 anos Mais de 5 anos

Anexo 5.1.2

Satisfação no trabalho

As frases abaixo falam a respeito de algumas situações do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada uma delas. Dê suas respostas selecionando aquela palavra que melhor completa a frase.

- 1 - Totalmente insatisfeito
2 - Muito insatisfeito
3 - Insatisfeito

4 - Indiferente

5 - Satisfeito

6 - Muito satisfeito

7 - Totalmente satisfeito

1) Sinto-me _____ com a ajuda dos meus colegas de trabalho, sempre que preciso.

2) Sinto-me _____ com a forma como meus colegas se relacionam comigo.

3) Sinto-me _____ com o nível em que as atividades que realizo são interessantes. (Você acha as atividades de seu trabalho interessantes?)

4) Sinto-me _____ com a capacidade de meu trabalho estimular o meu melhor através das atividades que realizo (As horas passam rápido enquanto você está trabalhando?).

5) Sinto-me _____ com a comunicação com meu líder.

6) Sinto-me _____ com a maneira como meu líder me trata.

7) Sinto-me _____ com a variedade de tarefas que realizo.

8) Sinto-me _____ com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

9) Sinto-me _____ com a capacidade profissional do meu líder.

10) Sinto-me _____ com o reconhecimento que recebo pelo trabalho que realizo, através de elogios, incentivos e confiança para exercer novas atividades.

Anexo 5.1.3

Comprometimento Organizacional

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a empresa em que trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas selecionando a opção que melhor representa sua opinião.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo muito

3 - Discordo pouco

4 - Concordo pouco

5 - Concordo muito

6 - Concordo totalmente

1) Conversando com as pessoas, eu sempre me refiro a essa empresa como uma grande empresa.

2) Sinto os objetivos de minha empresa como se fossem os meus.

3) A empresa em que trabalho realmente busca estimular o melhor em mim para meu crescimento no desempenho do trabalho.

4) A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.

5) Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha empresa.

6) Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.

7) Eu realmente me interesso pelo futuro da empresa onde trabalho.

Anexo 5.1.4

Envolvimento com o trabalho

A seguir serão apresentadas cinco frases referentes ao seu trabalho atual.

Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

Dê suas respostas selecionando a opção que melhor representa sua resposta.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo moderadamente

3 - Discordo levemente

4 - Nem concordo, nem discordo

5 - Concordo levemente

6 - Concordo moderadamente

7 - Concordo totalmente

1) Diversas alegrias da minha vida vêm do meu trabalho.

2) As horas que passo trabalhando são uma das horas que mais me sinto bem em meu dia.

3) As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.

4) Eu respeito e prezo pelo meu trabalho.

5) Eu estou pessoalmente muito ligado(a) ao meu trabalho.

Anexo 5.1.5

Informações adicionais

- 1) Qual foi o momento em que se sentiu mais valorizado na empresa?
- 2) Levando em consideração a sua deficiência, quais são as dificuldades que você percebe em seu ambiente de trabalho?
- 3) Do seu ponto de vista, quais ações poderiam ser desenvolvidas para solucionar essas dificuldades?
- 4) Algo te faz pensar em sair da empresa?
- 5) O que te mantém na empresa?
- 6) Conte-nos uma situação (não precisa ter acontecido aqui na empresa) que te marcou de forma negativa por ser um (a) PcD.
- 7) Espaço para dizer o que gostaria que o R.H. soubesse.

Anexo 5.2

Questionário de Reação de Treinamento

Para sabermos se o TREINAMENTO que você acaba de fazer atendeu plenamente aos objetivos propostos, precisamos de sua avaliação.

Aspectos do treinamento	Ruim	Regular	Bom
Materiais e recursos utilizados (vídeo, atividades)			
Conteúdo/assunto			
Forma como o conteúdo foi apresentado			

(continua)

Duração do treinamento			
Condução do treinamento pela instrutora			
Avaliação geral do treinamento			

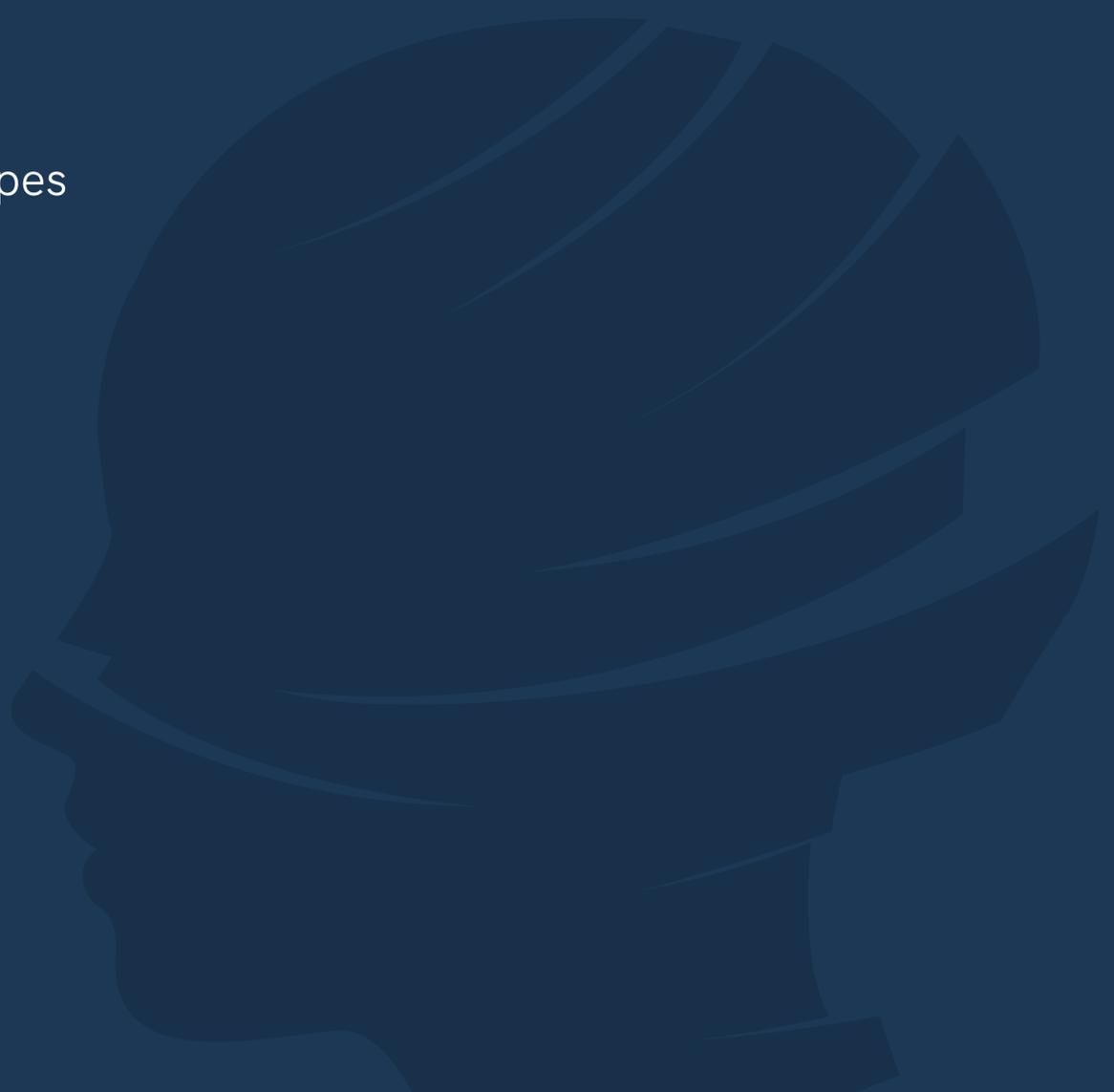
Comente como você se sentiu ao refletir sobre as experiências propostas pelo treinamento. De que forma esse treinamento te ajudará a partir de agora?

Data: _____ Nome (opcional): _____

Saúde mental na universidade: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho para as atividades do Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas da UNESP



Grasiele de Oliveira Souza
Alessandra de Andrade Lopes
Mário Lázaro Camargo



Introdução

Diversos estudos apontam o contexto universitário como fonte de estresse ao estudante. Desde o momento da entrada na universidade, durante o período de realização do curso e até a reta final para conclusão, este vivencia e fica exposto a diferentes desafios e cobranças que exigem esforços para manter sua integridade física e emocional. Pesquisas apontam, na área da Psicologia e Psiquiatria, que os primeiros episódios de transtornos mentais ocorrem no início da vida adulta, principalmente no período da universidade e nesta população encontram-se níveis elevados de estresse, ansiedade e depressão (OLIVEIRA *et al.*, 2014; LAMEU; SALAZAR; SOUZA, 2016).

No que diz respeito ao trabalho do professor universitário, os estudos apontam como fator de sofrimento a precarização e intensificação do trabalho na busca por metas e resultados, ao mesmo tempo em que se perdem direitos trabalhistas, o que acirra a competição e o individualismo e enfraquece a mobilização coletiva. A gestão institucional estrutura-se para diminuir a autonomia de seus trabalhadores e os espaços de discussões coletivas, gerando, por fim, a falta de sentido na atividade de trabalho (MARIA CHALFIN; MAGRO; BUDDE, 2011; SILVA, 2015).

Em relação ao servidor na instituição pública, estudos apontam para um alto índice de licenças e aposentadorias precoces, e as principais causas de afastamento estão ligadas a Transtornos Mentais e de Comportamento, o que se apresenta em menor magnitude nas instituições privadas. No Brasil, apesar de o servidor público possuir maior estabilidade no trabalho, com baixo risco de demissão, o trabalhador vivencia diversas situações estressantes, como a privatização e terceirização de setores das instituições públicas e a precarização das suas condições de trabalho, com acúmulo de funções devido à falta de reposição do subquadro, a

responsabilização dos trabalhadores pelas deficiências da instituição, além da instabilidade devida a mudanças políticas, condições que podem influenciar a saúde do trabalhador (OLIVEIRA; BALDAÇARA; MAIA, 2015).

Diante deste cenário, torna-se extremamente importante o desenvolvimento de ações que tenham como objetivo promover espaços de discussão e reflexão a respeito do adoecimento, especialmente psíquico, na universidade, assim como organizar e articular ações que possam promover a qualidade de vida no contexto universitário.

Apresentação e caracterização da instituição

O presente capítulo tem como propósito compartilhar uma das experiências vivenciadas por uma aluna do curso de Psicologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Faculdade de Ciências, em estágio curricular na ênfase de 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.

A criação do CENEPP-UNESP ocorreu no ano de 2012, por meio da Resolução 154 da UNESP, aprovada no Conselho Universitário, como uma Unidade Complementar, segundo os artigos 9 e 10 do Estatuto de 1989 dessa universidade. Desde então, este Centro tem realizado atividades cujo objetivo é promover o desenvolvimento profissional dos professores nas práticas de ensino na graduação e pós-graduação articulado às atividades de pesquisa e extensão, garantindo a valorização do ensino (LOPES; CAVALCANTE; TANGO; IAOCHITE, 2016).

O CENEPP-UNESP tem como objetivo: “criar e manter espaços sociais e acadêmicos que possibilitem desenvolver atividades de formação pedagógica para 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, 2012).

O Centro está fundamentado nos pressupostos teóricos e metodológicos de uma prática de ensino progressista e emancipatória, realizado por meio de um trabalho coletivo em defesa do ensino público e de qualidade (LOPES; CAVALCANTE; TANGO; IAOCHITE, 2016).

A gestão do CENEPP-UNESP é realizada por membros eleitos para o Conselho Superior, o Conselho Executivo, 11 coordenadores de Polos Regionais e 34 coordenadores de Comissões Locais. Até o ano de 2018 o CENEPP-UNESP possuía 413 membros, dentre estes, professores, servidores técnico-administrativos e discentes da graduação e pós-graduação, incluindo professores e servidores técnicos administrativos aposentados e estudantes egressos, e contava com mais de 9 mil inscritos em atividades abertas à comunidade universitária.

Tendo como referência a natureza educativa deste Centro, este propicia como campo de estágio na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho vivências de uma atuação inserida nas diversas contradições presentes na universidade, que envolvem os atores deste processo de ensinar e aprender.

A experiência escolhida para o presente relato diz respeito ao planejamento e desenvolvimento da Oficina “Saúde Mental em Pauta” na UNESP – Câmpus de Bauru, destinada aos estudantes, professores e servidores técnico-administrativos.

A Oficina teve como objetivo reunir representantes da comunidade universitária para promover um espaço de diálogo, discussão e

reflexão sobre o impacto da vivência universitária em sua saúde mental e para planejar ações de prevenção e promoção da saúde.

Desta forma, apresentaremos a experiência do planejamento e desenvolvimento de Oficina de Saúde Mental na UNESP.

Sobre o planejamento e organização da Oficina de Saúde Mental em Pauta na UNESP

A coordenadora e a estagiária do Centro fizeram parte, em 2018, do projeto “Bem Viver para Tod@s”, ação - Saúde para tod@s, convênio UNESP/Santander, e participaram de uma Oficina de Saúde Mental promovida pelo projeto que ocorreu em Botucatu, a qual foi referência para a organização e desenvolvimento da Oficina promovida nos *campus* de Bauru.

A Oficina foi organizada para acontecer no mês da campanha brasileira de prevenção ao suicídio, o “Setembro Amarelo”, e teve como público-alvo professores, alunos, entidades estudantis (centro acadêmicos, diretórios e coletivos) e servidores técnico-administrativos de todos os cursos das três faculdades do *campus*, a saber: Faculdade de Engenharia (FEB), Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação (FAAC) e Faculdade de Ciências (FC).

Pensando em uma forma de garantir uma participação baseada na representatividade de todos os segmentos já mencionados, foi planejado como estratégia de participação que houvesse representantes docentes de cada curso, representantes discentes de cada curso e período, representante de cada entidade estudantil e representantes servidores técnico-administrativos dos departamentos.

A Oficina estruturou-se a partir do desenvolvimento de uma folha tarefa que continha quatro questões norteadoras das discussões que deveriam ser feitas, primeiramente pensando apenas em sua categoria (estudante, professor, servidor técnico-administrativo) e depois ampliada nas discussões em grupos. As questões foram:

1) Quais palavras vêm à sua cabeça quando você ouve o termo “saúde mental”?

2) Identifique quais são os aspectos pessoais e os aspectos relacionados à universidade que têm influenciado de modo positivo e/ou negativo na saúde mental de sua categoria (discentes, docentes, servidores técnico-administrativos).

3) Que ações têm sido feitas ou que já existem no seu curso ou na unidade que favorecem a saúde mental dos discentes, docentes e servidores técnico-administrativos?

4) Que ações poderiam ser desenvolvidas no curso, na unidade e na UNESP em geral, que favoreceriam a saúde mental dos discentes, docentes e servidores técnico-administrativos?

Para garantir a representatividade da categoria mais numerosa convidada, os estudantes, foram planejadas reuniões de preparação dos representantes discentes na Oficina, com o propósito de explicar o objetivo da mesma e compartilhar as questões da folha tarefa, que deveriam ser respondidas de modo compartilhado com os alunos do curso, do qual o aluno representava, para que as respostas fossem apresentadas pelo representante e compartilhadas no dia da Oficina.

Foram convidados mediadores que estariam atuando nos pequenos grupos de trabalho formados por professores, estudantes e servidores técnico-administrativos no dia do evento, e foram

agendadas e realizadas reuniões objetivando uma melhor preparação para tal atuação.

O planejamento do evento foi apresentado aos três vice-diretores que, aprovando a proposta, foram parceiros no projeto, subsidiando os recursos para o *coffee-break* que seria oferecido no evento e auxiliando na sistemática chamada dos alunos, professores e servidores para participação.

Objetivo geral

O objetivo da Oficina foi promover um espaço de diálogo, discussão e reflexão sobre o impacto da vivência universitária no adoecimento e promoção da saúde mental.

Objetivos específicos

- Identificar a concepção que os participantes têm sobre saúde mental, para promover discussões e reflexões a respeito do tema e do seu real significado;
- Identificar quais fatores pessoais e relacionados à universidade têm interferido na saúde mental dos participantes, para que esses possam ser alvo de atenção e intervenção.
- Identificar ações que já ocorrem no *campus* e que tem sido efetivas, para que essas possam ser intensificadas e fortalecidas.

Sobre o desenvolvimento da Oficina de Saúde Mental em Pauta na UNESP

A Oficina ocorreu no mês de setembro, juntamente com a programação do "Setembro Amarelo". A abertura do evento contou com uma dinâmica de apresentação e um exercício de

respiração feito por uma das mediadoras do evento, houve uma fala de um dos vice-diretores e, em seguida, uma apresentação da coordenadora e estagiária do Centro, apresentando os objetivos do evento, resgatando o histórico das reuniões preparatórias com os representantes discentes do curso e mediadores dos grupos de discussão que seriam formados durante a Oficina.

Foi feita uma breve apresentação para iniciar as discussões sobre o tema “Saúde Mental e Adoecimento na Universidade: interação professores e estudantes e estudantes e estudantes”. Durante a apresentação, foram feitas algumas encenações para ilustrar situações cotidianas da sala de aula, nas quais as demandas e queixas de sofrimento e dificuldades são evidenciadas pelos estudantes e acolhidas, em especial, pelos professores. As encenações produziram um momento de reflexão e diálogo entre os participantes, destacando a diferença de interações empáticas e não-empáticas (pró-empáticas).

Após isso, os participantes foram divididos em pequenos grupos de trabalho com o objetivo de discutir as questões contidas na Folha Tarefa. Os grupos foram organizados com integrantes dos três segmentos (professor, estudante e servidor técnico-administrativo) e coordenados por mediadores convidados pelos organizadores do evento.

Ao final do período da tarde, no qual foi desenvolvida a Oficina, devido a problemas com o espaço físico, que seria usado para outro evento, não foi possível constituir a plenária final, para apresentar as sínteses das discussões e encaminhamentos dos grupos. Uma breve reunião foi feita no saguão do “Guilhermão” (o maior anfiteatro do *campus* da UNESP em Bauru) e ficou definido que seria agendada uma nova data para o encerramento da Oficina, com apresentação de uma síntese dos resultados dos grupos a ser apresentada pela estagiária e coordenadora do Centro, com base nos registros dos coordenadores dos grupos de trabalho.

Na última semana do mês de outubro, foi agendado o encerramento da Oficina e neste dia foram apresentados os resultados das discussões feitas nos grupos de trabalho, que se seguem:

- Quanto à **primeira questão** “Quais palavras vêm à sua cabeça quando você ouve o termo ‘saúde mental’?”, as palavras associadas ao termo saúde mental foram agrupadas em dois blocos; o primeiro relacionado aos aspectos negativos e o segundo a aspectos positivos. Exemplos de palavras associadas a aspectos negativos: adoecimento psíquico, negligência, sofrimento, desânimo, depressão, ansiedade, desprezo, suicídio, transtorno do pânico, baixa autoestima, falta de autoconhecimento, falta de habilidades sociais para se relacionar com o outro, assédio, pressão, desorganização e notas baixas. O segundo agrupamento de palavras, associado a aspectos positivos do termo saúde mental, foram: qualidade de vida, tranquilidade, paz, bem-estar, equilíbrio emocional, harmonia, cuidado, prevenção, acompanhamento, meditação, esportes, fazer o que gosta, ficar sozinha sem ter nenhuma preocupação.
- Na **segunda questão** debatida “Identifique quais são os aspectos pessoais e os aspectos relacionados à universidade que têm influenciado de modo positivo e/ou negativo na saúde mental de sua categoria”. Os aspectos pessoais identificados que têm influenciado de modo negativo a saúde mental foram: a falta de tempo, a dificuldade em equilibrar exigências, os relacionamentos abusivos, as dificuldades financeiras, as dificuldades para estudar, a baixa interação nos espaços públicos, o isolamento social, as dificuldades no relacionamento amoroso. Aqueles identificados com influência positiva foram o apoio financeiro, o acolhimento e empatia de pessoas próximas, o apoio e amizade de colegas e familiares, o relacionamento amoroso, pertencer a grupos sociais e ter perspectiva de futuro. Os aspectos relacionados a universidades que têm influenciado de modo negativo a saúde mental foram caracterizados em:

a) interpessoais e b) curriculares/pedagógicos. No que refere aos interpessoais, foram citadas as relações interpessoais autoritárias, o assédio hierárquico – “manda quem pode (professor), obedece quem tem juízo (estudante)”; a falta de empatia do professor em relação ao aluno, pois o professor não consegue perceber as dificuldades dos estudantes; as práticas pedagógicas de professores que motivam seus alunos a fugir da aula e reforçam a falta de prestígio e reconhecimento da profissão docente nos cursos de licenciatura; a ausência de espaço de diálogo na universidade e o baixo incentivo à coletividade; a vivência de práticas de preconceito racial por professores e entre os estudantes; a falta de integração entre estudantes de anos diferentes e entre diferentes cursos. Em relação aos aspectos curriculares e pedagógicos destacaram-se os seguintes aspectos negativos: organização curricular ruim dos cursos que promovem a competitividade e pressão; a sobrecarga de trabalhos, as provas que são complexas e excessivamente difíceis, a atribuição de notas relacionadas a aspectos pessoais e não ao real rendimento do aluno, a falta de comprometimentos dos professores especialistas para pensar e desenvolver ações em saúde mental. No que diz respeito à política institucional, evidencia-se o corte de verbas e a falta de auxílio socioeconômico. Aqueles identificados com influência positiva foram o apoio dos colegas, a convivência social, os espaços de construção de conhecimento; os espaços e eventos que incentivam e proporcionam o diálogo; as ações pontuais de professores que abrem espaço em todas as aulas para um momento de conversa, acolhimento e reflexão; a participação dos estudantes para adequações no curso, como a construção do Projeto Político Pedagógico.

- A **terceira questão** foi voltada ao debate de ações que já têm sido feitas ou que já existem no curso ou na unidade que favorecem a saúde mental, as ações listadas dizem respeito à proposição da COPE – Comissão de Permanência Estudantil, que promove

a possibilidade de diálogos com diferentes temas; a atuação dos Centros Acadêmicos; os cursos e palestras oferecidos pelo CENEPP-UNESP; a comissão de mapeamento e apoio psicossocial de saúde mental de estudantes de psicologia; a criação de grupo de apoio entre estudantes como os Girassóis do curso de Química; ações do projeto “Bem Viver Para Todos” e do “Núcleo de Movimento Inclusão e Saúde”; ações dos coletivos na universidade, ações de professores – a atuação do professor bolsista Rodrigo Moon (estudante de pós-graduação), que disponibiliza 15 minutos antes da aula para realizar uma roda de conversa com os alunos e da professora substituta Viviane Lindsay, que faz em suas aulas um mural com *post-it* com diversas perguntas, proporcionando um espaço para reflexão e meditação; o diálogo e abertura de professor/coordenadores de curso para conversar com os estudantes; o acompanhamento do rendimento dos estudantes com a perspectiva de atenção e comunicação via SISGRAD.

- A **quarta questão** diz respeito às ações que podem ser desenvolvidas no curso, na unidade e na UNESP em geral, que favoreçam a saúde mental das três categorias. A partir das diversas propostas, conseguimos categorizá-las em três grandes ações que seguem as análises que têm sido feitas nos projetos do CENEPP-UNESP: 1. Ações educativas de integração social, lazer, comunicação e divulgação, visando à promoção da saúde e qualidade de vida na universidade. 2. Ações de prevenção e assistência, visando fortalecer e criar grupos de apoio e serviços de atendimento à comunidade interna. 3. Ações de avaliação e de mudanças curriculares e pedagógicas nos cursos de graduação, visando a promoção da saúde mental dos estudantes.

As ações educativas de integração social, lazer, comunicação e divulgação englobam o desenvolvimento de ações permanentes de divulgação e reflexão sobre a saúde mental na universidade, utilizando-se de diversas ferramentas como murais, vídeos, encontros

presenciais; divulgação e integração de forma sistemática das diversas ações que ocorrem no *campus* a respeito da saúde mental; promoção de ações de superação de preconceitos sociais, levando conhecimento sobre a relevância da saúde mental; realização de eventos esportivos de competição entre diferentes cursos, elaboração de cartas que contenham textos afetivos, e distribuição das mesmas pelo *campus*; promover ações de sensibilização de docente e discente ao tema saúde mental na universidade indo até as salas de aula e departamento para realizar reflexões e discussões sobre o tema.

As ações de prevenção e assistência compreendem a promoção de rodas de conversa permanentes com mediadores para evitar apenas desabafos e poder orientar melhor a discussão para ações efetivas; a ampliação das ações de atendimento e divulgação do Núcleo Técnico de Atenção Psicossocial-NTAPS; a ampliação dos atendimentos oferecidos no Centro de Psicologia Aplicada-CPA para a comunidade interna; a ampliação das ações do curso de psicologia que já têm sido feitas como as da Comissão de Apoio Psicossocial para os demais cursos; o fortalecimento e incentivo a grupo de apoio que tem surgido entre os estudantes como o Grupo Girassóis; a criação de um protocolo de como lidar com as situações referentes à saúde mental; a criação de um plantão psicológico para urgências nas universidades.

As ações de avaliação e de mudanças curriculares e pedagógicas nos cursos de graduação dizem respeito à redução da carga horária excessiva nos cursos integrais; a promoção à integração entre teoria e prática por meio de projetos de extensão e afins; a realização de debates de outros métodos didáticos (para evitar aulas entediantes), por meio de ações do CENEPP-UNESP, modificação da avaliação institucional garantindo melhorias efetivas no curso.

Após a apresentação, participantes fizeram discussão dos resultados e constataram que estão em andamento diferentes ações no *campus* que, embora com o mesmo tema “Saúde Mental

na universidade”, a comunidade tem se dividido e não reconhece a articulação entre as mesmas. Para tanto, foi proposto para 2019 a elaboração de um calendário de ações conjuntas entre as três unidades do *campus*, entendendo que a divulgação e articulação entre as ações poderá promover maior adesão dos estudantes e professores, além de organizar os eventos para que não coincidam com os períodos de aulas. Além disso, foi proposta a criação de uma comissão geral do *campus* sobre “Saúde Mental na Universidade”, para abranger representantes dos cursos, grupos e coletivos que já vêm desenvolvendo ações no *campus*, e visando realizar um trabalho articulado e forte para viabilizar a execução das propostas na 1ª Oficina “Saúde Mental em Pauta no *campus* de Bauru”.

Considerações finais

A realização da Oficina proporcionou a todos os envolvidos um espaço de diálogo e reflexão acerca dos seus sofrimentos e dificuldades pessoais e aqueles advindos do contexto universitário que se relacionam com a ausência ou promoção da saúde mental. Compartilharam-se vivências e experiências que já tem sido feitas na busca da prevenção e promoção da saúde mental, e ali abriu-se a oportunidade da construção de ações coletivas, cumprindo com um dos objetivos do CENEPP-UNESP, o trabalho coletivo e a institucionalização das ações pela universidade.

Essa foi uma importante experiência de aprendizado ao estagiário que, pela primeira vez, se depara com a complexidade da gestão das relações de trabalho e sociais de uma instituição pública, tendo a possibilidade de projetar e organizar uma ação pequena, mas com grande significado e importância para a prática do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Por meio de sua atuação, esse profissional pode promover ações de mudança das relações humanas, a partir de um olhar humanizado e da organização de espaços de

fala, diálogo e reflexão coletiva, tendo como respostas *feedbacks* de participantes que já vêm desenvolvendo ações pontuais a partir do que foi discutido na Oficina.

Referências

COUTINHO, M. C.; MAGRO, M. L. P. D.; BUDDE, C. Entre o prazer e o sofrimento: um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 154-167, ago. 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872011000200012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2019.

LAMEU, J. D. N.; SALAZAR, T. L.; SOUZA, W. F. Prevalência de sintomas de stress entre graduandos de uma universidade pública. **Psicol. educ.**, São Paulo, n. 42, p. 13-22, jun. 2016. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752016000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2019.

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: UNESP, 2016.

OLIVEIRA, C. T. *et al.* Adaptação acadêmica e *coping* em estudantes universitários brasileiros: uma revisão de literatura. **Rev. bras. orientac. prof.**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 177-186, dez. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2019.

OLIVEIRA, L. A.; BALDAÇARA, L. R.; MAIA, M. Z. B. Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 40, n. 132, p. 156-169, dez. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572015000200156&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2019.

SILVA, E. P. Adoecimento e sofrimento de professores universitários: dimensões afetivas e ético-políticas. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 61-71, abr. 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872015000100006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2019.

UNESP. **Resolução da UNESP nº 154**, de 29/11/2012, que dispõe sobre a criação do CENEPP-UNESP. Disponível em: http://www.ibb.unesp.br/Home/NEPP/resolucaounesp-154_criacao-do-CENEPP-UNESP-UNESP.pdf. Acesso em: 28 mar. 2019.

Treinamento e desenvolvimento de liderança numa organização familiar

Giovanna Eliza da Silva Pagliaci
Mariana Nishimoto Alves
Mário Lázaro Camargo



Introdução

Este capítulo relata uma experiência de estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho conduzida em uma organização privada de configuração familiar do setor de telecomunicações, localizada na cidade de Bauru/SP, no período de agosto a novembro de 2018. O projeto visou a implantação de processo de treinamento e desenvolvimento de liderança para gestores dessa empresa.

A distinção entre treinamento, desenvolvimento e educação é necessária visto que suas finalidades são diferentes. É importante que esta diferenciação seja realizada para que os objetivos relacionados aos cargos de liderança sejam especificados. No caso, segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2009), treinamento e desenvolvimento se caracterizam como ações planejadas para o crescimento pessoal dos trabalhadores, sem manter uma relação estrita com o trabalho em determinada empresa. Já o conceito de educação está relacionado com as oportunidades concedidas pela empresa na formação, visando o preparo para determinados cargos. Deste modo, a educação visa o preparo para a ocupação de cargos futuros definidos pela empresa, enquanto o treinamento e desenvolvimento visam a preparação dos trabalhadores para cargos já ocupados.

Muito se discute a respeito do papel e influência da liderança nas relações interpessoais e produtividade de uma organização. Para implantação deste treinamento comportamental de cargos de liderança, foram selecionados alguns conceitos da psicologia a serem trabalhados, entre eles, liderança, comunicação e relações interpessoais (treinamento de habilidades sociais).

Segundo Spector (2006), a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. De acordo com Vecchio (2008), a liderança pode ser definida como um processo pelo qual o gestor e sua equipe interagem e

se influenciam mutuamente para alcançar objetivos comuns. Já Sousa e Santo (2010) dizem que ser líder é administrar conflitos e transformá-los em oportunidades. Com base em tais definições, tem-se que é importante trabalhar o conceito de liderança com os gestores da empresa, discorrendo sobre sua importância e papel na organização, apresentando os diferentes estilos de liderança, entre eles, liderança autocrática, democrática e liberal, para que seja possível gerar reflexão sobre o estilo de liderança com o qual cada um se identifica, comportamentos que um líder deve apresentar e como evoluir enquanto líder.

A comunicação dentro da organização também é de extrema importância; ela possibilita que os trabalhadores possam desempenhar suas atividades e funções de forma correta, envolvendo todos na conquista dos objetivos traçados (BARBOSA; SILVA, 2013). A principal característica de um líder atual é a sua capacidade de comunicação com a equipe de trabalho, pois somente agindo dessa maneira é que todos os interesses são compartilhados através de diálogos e colaboração mútua, estabelecendo uma política de franqueza e transparência com os trabalhadores da organização (PADILHA, 2003 apud SOUSA; SANTO, 2010). Há vários pontos que são necessários de serem trabalhados a respeito desse tema: comunicação assertiva, dar e receber *feedback* tanto negativo como positivo, comunicação não verbal, entre outros, que podem facilitar no relacionamento dos gestores com seus trabalhadores.

No que tange às relações interpessoais, é necessário treinamento de algumas habilidades sociais que se esperam de um líder, por exemplo, saber se impor e ser firme em algumas situações sem que seja autoritário (assertividade), ter comportamento empático, estar aberto a escutar seus trabalhadores.

Organizações familiares

Atualmente, no cenário brasileiro, a maior parte das empresas que movem a economia são consideradas de caráter familiar. De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE, no ano de 2005, a porcentagem de empresas familiares em funcionamento no Brasil era de 90%. Reiterando tal pesquisa, Campos (2012) afirma que, excluindo as organizações consideradas multinacionais e estatais, no Brasil, cerca de 95% das organizações são familiares. Tais dados demonstram a relevância para a construção de conhecimento em relação a estas organizações, que possuem características e formas de funcionamento ímpar.

Levando em conta que a organização na qual se deu essa experiência de estágio é de caráter familiar, se vê a importância de discorrer um pouco sobre essa configuração. A Organização Familiar pode ser caracterizada como aquela cujo poder e a maior parte do capital estão ligados a uma determinada família, em que os membros desta ocupam a maioria dos cargos de liderança. Outros pontos que se diferenciam nas organizações familiares são em relação aos vínculos mais estreitos e afetivos, a história da família como algo que se expressa em seu funcionamento e da confiança entre os membros. Há também a figura central do fundador, normalmente vinculada a uma visão paternal. Porém, em relação a isso, as pesquisas mais atuais explicitam uma mudança na visão da família, de novos arranjos mais diversificados e, portanto, novas formas de estrutura das organizações.

Em relação às temáticas consideradas emergentes na literatura sobre tais organizações, alguns fenômenos são descritos como importantes para sua consolidação no cenário econômico. A cultura organizacional pode ser algo de amplo estudo, visto que, muitas vezes, é marcada por características da própria família, valores desta assim como a visão dos fundadores ou gestores. Isso

pode estar vinculado a conflitos na gestão e, conseqüentemente, na dinâmica interna, causando o aparecimento de fenômenos como a rotatividade, menor desempenho, insatisfação por parte dos trabalhadores e o favoritismo. Por outro lado, a cultura pode ser marcada por relações mais humanizadas, também devido às características descritas acima. Outra questão é a profissionalização da gestão, que pode romper com práticas paternalistas, assim como proporcionar transparência e definição de critérios mais claros e objetivos.

Breve caracterização da organização

A organização na qual foi aplicado o projeto de treinamento e desenvolvimento de liderança é de cultura familiar, com pai e filho atuando como diretores da empresa. Foi fundada há mais de 25 anos pelo atual diretor geral e outro sócio, que atualmente não tem mais participação na empresa, a qual atua nos ramos de telecomunicação e integração de tecnologia.

A atividade da organização é focada na venda de varejo e construção de carteira de clientes para instalação e manutenção de equipamentos de telecomunicação. Também atua como parceira de uma operadora de telefonia celular, comercializando planos corporativos de telefonia e de dados. Nos últimos anos, a organização vem passando por uma fusão com outra empresa do mesmo ramo, dirigida pelo filho e sócio, atual diretor administrativo e financeiro. A fusão se coloca em termos de espaço e compartilhamento de clientes, porém, em termos jurídicos, ainda são empresas distintas.

Atualmente, a organização conta com 40 trabalhadores que atuam nas seguintes áreas: Administrativa, Financeira, Comercial, Técnica, Limpeza e Cozinha. A empresa não tem um departamento

de gestão de pessoas estruturado, sendo que as estagiárias de Psicologia Organizacional e do Trabalho, quintoanistas do curso de formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da UNESP, iniciaram sua implantação há 2 anos.

Justificativa do projeto

Foram realizadas entrevistas iniciais com todos os trabalhadores da organização, investigando como eles têm se sentido em relação ao trabalho e às relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho. Sendo assim, e com base nos dados resultantes dessas entrevistas, e também da pesquisa de clima organizacional realizada no ano anterior (2017), foram identificadas como demandas a serem trabalhadas:

- 1) Problemas nas relações interpessoais horizontais e verticais;
- 2) Problemas de comunicação de modo geral entre os trabalhadores e gestores;
- 3) Déficit em habilidades sociais.

O projeto para liderança foi pensado como intervenção devido à importância dos líderes na organização, posto que eles afetam resultados da empresa, podendo antecipar mudanças, explorar oportunidades, motivar seus liderados para melhor produtividade, corrigir e conduzir a organização para seus objetivos (VECCHIO, 2008). Sendo assim, eles também têm um papel essencial em relação à qualidade de vida no trabalho e podem contribuir para a melhora do clima organizacional.

Objetivo geral

O objetivo do treinamento e desenvolvimento de liderança é possibilitar mudanças positivas no clima organizacional, levando em consideração a melhoria da comunicação, da forma de liderança e das relações interpessoais dos líderes de cada setor.

Objetivos específicos

- Diminuir conflitos relacionados à má comunicação e desorganização de atividades;
- Melhorar a resolução de problemas por meio do treinamento de habilidades sociais, como assertividade e empatia;
- Melhorar relações interpessoais entre gestores e trabalhadores, conseqüentemente, entre trabalhadores e trabalhadores.

Metodologia

Primeiramente, o grupo com os líderes foi organizado para receber o treinamento, sendo formado pelos dois diretores e por dois gestores comerciais. Os encontros tinham entre 1 hora a 1 hora e 30 minutos de duração, sendo que ocorreriam toda semana, três vezes ao mês, não tendo encontro na última semana do mês (o período do mês considerado mais difícil e conturbado para eles devido à necessidade de fechamento de vendas, alcance de metas e produção de relatórios). Entretanto, tivemos alguns problemas em relação a isso, pois foi muito difícil conseguir reunir os líderes para realizar os encontros, o que fez com que eles se dessem mais espaçados, não acontecendo toda semana. Algumas vezes, trabalhamos dois temas em um mesmo encontro; além disso, um

dos gestores comerciais só compareceu em alguns encontros, fato interpretado como resistência individual ao processo e à mudança.

A primeira atividade a ser realizada foi um levantamento para coleta de informações acerca das dificuldades específicas que eles encontravam com relação aos temas que seriam trabalhados, assim como levantar também suas expectativas com o processo. Em cada encontro havia um conteúdo a ser trabalhado por meio de *slides* e exposição dialogada, além de outras atividades, como dinâmicas para promover reflexões, exibição de conteúdos em vídeos, etc.

Desenvolvimento

Os temas dos encontros foram definidos de acordo com os resultados das entrevistas iniciais com os trabalhadores da organização, os quais demonstraram alguns déficits que precisavam ser trabalhados com os líderes. Além disso, no primeiro encontro, levamos algumas questões para investigar as expectativas dos participantes em relação ao treinamento, a saber:

Qual é, na sua opinião, a principal dificuldade enfrentada pelos líderes dentro da organização?

Quais os temas que você acredita serem prioritários sobre “liderança”?

O que você espera aprender com esse treinamento?

Também considerando os dados obtidos com as respostas apresentadas pelos líderes, planejamos os encontros.

O treinamento foi desenvolvido em três módulos: liderança, comunicação e habilidades sociais.

A seguir, apresentamos uma síntese do conteúdo trabalhado em cada módulo:

Módulo I: Liderança

1º encontro: Liderança – O que é e sua importância – Nesse primeiro encontro, além de levarmos as questões iniciais para serem respondidas pelos participantes, também levamos alguns conceitos de liderança e a teorização feita por Chiavenato (2000) sobre o tema, destacando a importância da liderança para a organização e como ela é responsável por liberar todo potencial dos indivíduos, promovendo um melhor desempenho dentro da organização.

2º encontro: Estilos de liderança – Inicialmente, relembramos um pouco do encontro anterior, abordando a função do líder. Como atividade, propusemos que os líderes escrevessem em um papel ou falassem quais qualidades acreditavam ter como líder e quais características poderiam melhorar como tal. Essas questões promoveram uma discussão e reflexão a respeito das principais características de um líder, além de incentivar o autoconhecimento dos participantes.

Depois disso, passamos para a temática dos estilos de liderança, abordando cada um dos estilos (autoritário – autocrático, liberal – *laissez-faire* e democrática), e suas consequências nos trabalhadores e na organização. Foi discutido que as pessoas normalmente não se encaixam em só um estilo, mas que se comportam na maior parte do tempo de acordo com o padrão de um estilo, apesar de que, às vezes, dependendo da situação, é necessária uma adaptação por parte do líder. Os participantes discutiram bastante sobre a necessidade de algumas vezes se mostrarem um líder autoritário. Nosso objetivo foi demonstrar que a liderança democrática é a que traz melhores resultados para os trabalhadores. Para encerrar, discutimos quais as qualidades de um bom líder.

3º encontro: Importância da confiança e inteligência emocional – Nesse tema, abordamos como a confiança e inteligência emocional influenciam na liderança, sendo que a confiança é considerada uma condição para a liderança, já que as pessoas só se deixam influenciar por líderes nos quais confiam. Falamos sobre as dimensões básicas da confiança e sobre a definição de inteligência emocional e seus componentes. Esse tema não era conhecido pelos líderes, o que demonstrou a importância de ser abordado no treinamento, levando em conta também o autoconhecimento dos líderes em relação à confiança que transmitem e à inteligência emocional que possuem.

Módulo II: Comunicação

4º encontro: Introdução ao tema comunicação - Iniciamos o encontro retomando um pouco sobre o módulo anterior (liderança), depois disso, lemos a “história de ninguém”, usada para refletir sobre as falhas de comunicação dentro da organização.

Essa é a história de quatro pessoas: **TODO MUNDO, ALGUÉM, QUALQUER UM** e **NINGUÉM**.

Havia um trabalho importante a ser feito e **TODO MUNDO** tinha certeza de que **ALGUÉM** o faria.

QUALQUER UM poderia tê-lo feito, mas **NINGUÉM** o fez.

ALGUÉM zangou-se porque era um trabalho de **TODO MUNDO**.

TODO MUNDO pensou que **QUALQUER UM** poderia fazê-lo, mas **NINGUÉM** imaginou que **TODO MUNDO** deixasse de fazê-lo.

Ao final, **TODO MUNDO** culpou **ALGUÉM** quando **NINGUÉM** fez o que **QUALQUER UM** poderia ter feito.

Foi uma discussão produtiva, pois os líderes conseguiram relacionar com o ambiente de trabalho e identificar que isso às vezes acontece

dentro da organização. Seguindo, introduzimos o tema *comunicação* falando um pouco sobre o que a compõe (geração de ideias, codificação, transmissão, decodificação, compreensão e resposta), e que em todo esse caminho podem surgir obstáculos (ruídos, barreiras e filtros) que podem atrapalhar o ciclo da comunicação.

Em seguida, passamos um vídeo sobre a importância da comunicação correta (*O cometa Halley*), o qual se dá em um quartel e os soldados acabam distorcendo a informação a cada vez que tentam transmiti-la. Foi interessante, a partir de uma maneira cômica e exagerada como são retratados no vídeo os problemas de comunicação, os líderes conseguiram identificar que algo parecido acontece dentro da organização, além de identificarem o que pode gerar isso e como poderia ser melhor (confirmar as informações, transmitir com mais calma, confirmar se a pessoa entendeu).

Também falamos um pouco sobre comunicação oral, escrita e não verbal, sendo essa última a que mais focamos, sendo que os não ditos também estão comunicando algo, além de que o corpo, o tom de voz, também comunicam, e às vezes podem contradizer o que está sendo dito verbalmente. Depois disso, abordamos os obstáculos organizacionais à comunicação e como poderia ser aperfeiçoada a comunicação organizacional.

5º encontro: Assertividade – Nesse encontro, foram abordados os três estilos comportamentais relacionados à assertividade: agressivo, passivo e assertivo. Descrevemos cada um deles, deixando claro que são padrões comportamentais, mas que nem sempre nos encaixamos em somente um deles, depende de cada situação em que nos encontramos. A discussão que surgiu é que às vezes é necessário ser agressivo, porque se não os trabalhadores podem “folgar” com seu líder. Nosso trabalho foi no sentido de levá-los a refletir que a forma mais eficaz de se comunicar é sendo assertivo, sem deixar seus direitos de lado e também respeitando o outro, mantendo saudável a relação interpessoal.

Levamos uma situação problema, na qual a tarefa para os participantes era identificar se o comportamento dos personagens era agressivo, passivo ou assertivo, observando o que eles diziam e a maneira que diziam.

6º encontro: Dinâmica passa bolinha – Tal dinâmica consiste na utilização de quatro canaletas de madeira e uma bolinha (Figura 1). A tarefa dos participantes é levar a bolinha (equilibrando-a entre as canaletas) de um ponto até o outro da sala, solicitando que os participantes se revezem nas posições, formando um caminho para a bolinha que, por sua vez, e devido à angulação da canaleta, deve chegar até um balde posto na extremidade da sala. Essa dinâmica foi escolhida, pois ela produz várias reflexões sobre pontos que eram necessários de serem trabalhados com os líderes, entre eles: liderança, comunicação, planejamento estratégico, trabalho em equipe.



Figura 1. Canaletas e bolinhas empregadas na realização da dinâmica “passa bolinha”.

Fonte: Elaboração própria.

Durante a atividade, também foi possível observar como cada participante se comporta quando deparado com um desafio: alguém ocupa o papel de liderança, outra pessoa tenta trapacear, e isso tudo

pode ser discutido com os participantes. Para que a atividade se completasse com êxito, seria necessário que eles se comunicassem, planejassem de maneira estratégica o que iriam fazer e tivessem um trabalho articulado em equipe. Isso foi comparado com o ambiente de trabalho, levando-os a pensar como lidam com os desafios no trabalho, se usam a comunicação, se fazem planejamento estratégico, se trabalham em equipe, e o quanto isso é importante dentro da organização.

Módulo III: Habilidades sociais

7º encontro: Assertividade e empatia – Iniciamos o encontro passando um vídeo explicativo do tema anterior (comportamento agressivo, passivo e assertivo) como uma forma de retomar os conteúdos mais importantes. Depois disso, discutimos os passos para ser assertivo: 1) explicar seus sentimentos, apresentar diretamente o problema; 2) fazer seu pedido; 3) perguntar a outra pessoa o que ela pensa sobre o que disse e esperar a resposta; 4) aceitar e agradecer, se necessário, repetir (Figura 2). Discutimos uma situação problema, pensando como seria uma interação assertiva, quais seriam as falas das pessoas, retomando os passos.



Figura 2. Passos para a assertividade.

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, discutimos o que é empatia e qual a sua importância para as relações interpessoais e também como ter um comportamento assertivo e empático. Para encerrar, passamos um vídeo sobre a importância da empatia e como podemos exercitar essa habilidade.

Nesse encontro, também falamos sobre habilidades sociais no geral, sendo elas: iniciar, manter e encerrar conversação, fazer pedidos, responder pedidos, solicitar mudança de comportamento, responder críticas, fazer e receber elogios. Explicamos que, de acordo com a necessidade da organização, nosso foco seria na solicitação de mudança de comportamento. Fizemos um treino no sentido de apresentar alguns passos para solicitar mudança de comportamento de uma maneira habilidosa, com assertividade.

8º encontro: Dar feedback positivo e negativo – A temática do último encontro foi a importância do *feedback* tanto positivo quanto negativo, os quais têm a função de direcionar esforços, avaliar o desempenho e indicar áreas que devem ser aprimoradas. Discutimos um pouco sobre como nossa sociedade não costuma reconhecer quando alguém faz algo positivo, o que resulta na prevalência de *feedbacks* negativos dentro das organizações. Também falamos um pouco sobre o valor do elogio, sendo que elogios são reforçadores sociais e mantêm os bons rendimentos dos trabalhadores, que, se não reforçados, podem ser extinguidos. Além de que as pessoas elogiadas se sentem apreciadas e tornam-se menos resistentes ao ouvir críticas.

Por fim, concluímos como tudo está interligado, manter uma boa comunicação envolve ser assertivo, ter empatia, elogiar e reconhecer as pessoas, saber solicitar mudança de comportamento, que seria o *feedback* negativo, de uma maneira que seja uma crítica construtiva em busca de uma melhora. Tudo isso contribui para que se tenha relações interpessoais saudáveis dentro da organização e um bom clima organizacional.

Para encerrar, fizemos uma dinâmica chamada “dinâmica dos blocos de construção”. Levamos um jogo infantil com peças de madeira de montar, colocamos dois participantes, um de frente ao outro, com um obstáculo na frente, de uma forma que um não visse o que o outro estava construindo. Sendo assim, um deles fez sua construção e teve que dar as instruções para seu colega construir a mesma coisa, mas este não poderia fazer comentários nem perguntas. Na primeira tentativa, a construção dos dois não ficou igual; aquele que dava as instruções falava muito rápido, de forma que o outro não conseguia acompanhar. Depois dessa tentativa, falamos que agora eles poderiam dialogar. Sendo assim, conseguiram completar o objetivo de montar a mesma construção. A dinâmica gera um clima descontraído e também possibilita reflexões. Perguntamos sobre as dificuldades que tiveram na primeira tentativa sem poder ter diálogo ou *feedback* entre os dois, e como foi diferente quando eles podiam se comunicar. Trouxemos essa temática para o ambiente de trabalho, discutindo se isso também acontece entre eles, gestores, e os trabalhadores.

No final do último encontro, entregamos uma avaliação para os participantes que avaliaram o treinamento e desenvolvimento de liderança como bom, ressaltando a aprendizagem em relação a mudanças em seu comportamento, que podem gerar mudanças nas interações entre as pessoas, criando um ambiente mais positivo.

Considerações finais

A realização do treinamento e desenvolvimento de liderança beneficiou a organização de diversas maneiras. O conhecimento compartilhado com os líderes e as reflexões sobre temas que passam despercebidos na rotina de trabalho podem gerar pequenas mudanças no comportamento dos participantes que, tendo posições de liderança, também influenciam o restante dos trabalhadores.

Discutir essa posição de influência que eles têm, demonstrando o quanto isso é importante e determinante na organização, possibilita que eles ajam de maneira intencional em relação a algumas atitudes que antes eram tomadas sem muita reflexão.

Além disso, essa foi uma experiência que proporcionou aprendizado às estagiárias que estão em contato com uma organização pela primeira vez, descobrindo que a prática do Psicólogo Organizacional e do Trabalho pode modificar as relações dentro da organização de uma maneira positiva, tornando-as mais humanizadas. Foi possível também perceber a importância da área de Gestão de Pessoas, que tem a função de zelar pelas relações de trabalho dentro da organização de uma maneira que essas sejam saudáveis e humanizadas, levando em conta o quanto o clima organizacional e a saúde do trabalhador são importantes para um ambiente de trabalho saudável e produtivo, que possibilita que o trabalhador tenha seu melhor desempenho; assim como foi possível perceber que relações mais engessadas e a falta de comunicações mais assertivas contribuem para o adoecimento mental dos membros da organização.

Outro ponto observado, como falado anteriormente, é em relação ao processo de consolidação de uma organização familiar, enquanto um processo gerador de conflitos, principalmente com relação à sucessão, profissionalização e gestão. Devido às características ímpares das organizações familiares, a presença do profissional de Psicologia junto à Gestão de Pessoas pode contribuir de maneira positiva nas relações entre os gestores, sucessores e trabalhadores, assim como auxiliar nos processos descritos acima, que podem ser geradores de tensão e conflitos dentro das organizações, colocando em risco a saúde de seus membros.

Sendo assim, a experiência relatada evidencia a necessidade de consolidação do Departamento de Gestão de Pessoas na organização, já que ações como esse treinamento e desenvolvimento se dão

como intervenções decorridas da pesquisa de clima organizacional. Outras intervenções como essa são necessárias para promover uma constante transformação nas relações dentro da organização, melhorando aspectos considerados negativos e aprimorando aspectos considerados positivos.

Cronograma de trabalho

Semana	Tema a ser trabalhado	Tempo estimado
1	LIDERANÇA: o que é e sua importância	01 hora
2	LIDERANÇA: tipos de liderança	01 hora
3	LIDERANÇA: importância da confiança e inteligência emocional	01 hora
4	COMUNICAÇÃO: introdução ao tema	01 hora
5	COMUNICAÇÃO: assertividade	01 hora
6	Dinâmica “passa bolinha”	30 min.
7	HABILIDADES SOCIAIS: assertividade e empatia	01 hora
8	HABILIDADES SOCIAIS: dar <i>feedback</i> positivo e negativo	01 hora

Referências

BARBOSA, S. R. X.; SILVA, C. K. P. A Comunicação Organizacional na Gestão de Pessoas: o caso italiana automóveis do recife. **Caderno de Graduação-Humanas e Sociais-FACIPE**, v. 1, n. 2, p. 65-73, 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/facipehumanas/article/view/1204/583>. Acesso em: 27 mar. 2019.

BOLSONI-SILVA, A. T. Habilidades sociais: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 233-242, 2002. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/3311/2655>. Acesso em: 27 mar. 2019.

CAMPOS, P. D. **Estilo de gestão e profissionalização**: um estudo de caso em uma empresa familiar. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/210820131504406063.pdf. Acesso em: 27 mar. 2019.

CHAGAS, A. *et al.* **Um Estudo sobre Habilidades Empáticas e sua importância nos Relacionamentos Interpessoais no Ambiente Organizacional**. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/314_Habilidades%20Empaticas%20-%20Artigo%20-%20180905.pdf. Acesso em: 27 mar. 2019.

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

SEBRAE/SC. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410. Acesso em: 27 mar. 2019.

SOUSA, J. P. S.; SANTO, E. E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/biblio/article/view/4911/3716>. Acesso em: 27 mar. 2019.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Sobre os autores e organizadores



Alessandra de Andrade Lopes

Professora Assistente Doutora no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Alexandre Aguiar Victuri

Graduado em Psicologia e Mestrando na Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

Ana Carolina Marques Lima

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Ana Helena Vidal

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Ana Letícia Turino

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Beatriz Barros Guimarães Araújo

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Bruna Barreto Passarelli

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Bruno Henrique Braz dos Santos

Graduado em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Camila Akie Takaki

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Camila de Almeida Porfírio

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Carolina Infante Messas

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Carolina Mormanno

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

Debora Regina Sartori

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

Dinael Corrêa de Campos

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru. Membro Pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa: “Indivíduos, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Supervisor de estágio profissionalizante em Psicologia e Trabalho

Edward Goulart Júnior

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru. Membro Pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa: “Indivíduos, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Supervisor de estágio profissionalizante em Psicologia e Trabalho.

Ercílio Domingos Turato Júnior

Graduado em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru

Felipe Baiardi Lopes

Graduado em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

Gabriela Berenguel Belotti

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Gabriela Serafim Michelin

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Giovanna de Miranda

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Giovanna Eliza da Silva Pagliaci

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Grasiele de Oliveira Souza

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Helena Milaré Camargo

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Hugo Ferrari Cardoso

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru. Membro-pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”.

Isabella Chen

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Isabella F. Longui Cabrera

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

José Tadeu Acuna

Graduado em Psicologia, Mestre e Doutorando na Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru.

Leonardo Dória Bento Pereira

Graduado em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Liz Anne de Souza Sampaio e Silva

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Luana Monteiro de Barros do Nascimento

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Maila Aparecida Mota Andrade

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Maria Eugenia Brocco Sant’Ana

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Mariana Nishimoto Alves

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Marianne Ramos Feijó

Professora Assistente Doutora no Departamento de Psicologia e da Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Bauru. Membro-pesquisadora do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”.

Mário Lázaro Camargo

Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru. Membro Pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/UNESP “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, Linha de Pesquisa: “Indivíduos, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Supervisor de estágio profissionalizante em Psicologia e Trabalho

Paolla Vicentin

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Raissa Calcini

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Renata Billion Ruiz Prado

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Tatiana Fujisaka Tanaka

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Thaís Helena Paixão

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Thamíris Dias

Graduada em Psicologia na Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) Bauru.

Publique seu e-book com a gente!

Letraria 





Letraria 