

# BOAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Organizadores

Eveli Freire de Vasconcelos

Veronica da Nova Quadros Cortes

Ataualpa Luiz de Oliveira



# **BOAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

## **Fundação Universidade de Caxias do Sul**

*Presidente:*  
Dom José Gislon

### **Universidade de Caxias do Sul**

*Reitor:*  
Gelson Leonardo Rech

*Vice-Reitor:*  
Asdrubal Falavigna

*Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação:*  
Everaldo Cescon

*Pró-Reitora de Graduação:*  
Terciane Ângela Luchese

*Pró-Reitora de Inovação e  
Desenvolvimento Tecnológico:*  
Neide Pessin

*Chefe de Gabinete:*  
Givanildo Garlet

*Coordenadora da EDUCS:*  
Simone Côte Real Barbieri

### **Conselho Editorial da EDUCS**

André Felipe Streck  
Alexandre Cortez Fernandes  
Cleide Calgaro – Presidente do Conselho  
Everaldo Cescon  
Flávia Brocchetto Ramos  
Francisco Catelli  
Guilherme Brambatti Guzzo  
Jaqueline Stefani  
Karen Mello de Mattos Margutti  
Márcio Miranda Alves  
Simone Côte Real Barbieri – Secretária  
Suzana Maria de Conto  
Terciane Ângela Luchese

## **Comitê Editorial**

Alberto Barausse  
*Università degli Studi del Molise/Itália*

Alejandro González-Varas Ibáñez  
*Universidad de Zaragoza/Espanha*

Alexandra Aragão  
*Universidade de Coimbra/Portugal*

Joaquim Pintassilgo  
*Universidade de Lisboa/Portugal*

Jorge Isaac Torres Manrique  
*Escuela Interdisciplinar de Derechos  
Fundamentales Praeeminentia Iustitia/  
Peru*

Juan Emmerich  
*Universidad Nacional de La Plata/  
Argentina*

Ludmilson Abritta Mendes  
*Universidade Federal de Sergipe/Brasil*

Margarita Sgró  
*Universidad Nacional del Centro/  
Argentina*

Nathália Cristine Vieceli  
*Chalmers University of Technology/Suécia*

Tristan McCowan  
*University of London/Inglaterra*





# **BOAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

Organizadores

Eveli Freire de Vasconcelos

Veronica da Nova Quadros Cortes

Ataualpa Luiz de Oliveira



© dos organizadores  
1ª edição: 2025  
Preparação de texto: Agnaldo Alves  
Leitura de prova: Helena Vitória Klein  
Editoração: Ana Carolina Marques Ramos  
Capa: Ana Carolina Marques Ramos  
Ilustração de capa: imagem de Garik Barseghyan por Pixabay

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS – BICE – Processamento Técnico

B662 Boas práticas em psicologia organizacional e do trabalho [recurso eletrônico] / org. Eveli Freire de Vasconcelos, Veronica da Nova Quadros Cortes e Ataulpa Luiz de Oliveira. – Caxias do Sul, RS : EducS, 2025.  
Dados eletrônicos (1 arquivo)

Apresenta bibliografia e índice.  
Vários autores.  
Modo de acesso: World Wide Web  
DOI 10.18226/9786558074519  
ISBN 978-65-5807-451-9

1. Psicologia organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Ambiente de trabalho. I. Vasconcelos, Eveli Freire de. II. Cortes, Veronica da Nova Quadros. III. Oliveira, Ataulpa Luiz de.

CDU 2. ed.: 005.32

Índice para o catálogo sistemático:

1. Psicologia organizacional	005.32
2. Comportamento organizacional	005.32
3. Ambiente de trabalho	331.4

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460.

Direitos reservados a:



EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul  
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bairro Petrópolis – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil  
Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil  
Telefone/Telefax: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR (54) 3218 2197  
Home Page: [www.ucs.br](http://www.ucs.br) – E-mail: [educs@ucs.br](mailto:educs@ucs.br)

## SUMÁRIO

### *PREFÁCIO / 7*

Prof. Dr. José Carlos Zanelli – Instituto Saúde e Produtividade

### *APRESENTAÇÃO / 11*

Os organizadores

### *DIRETRIZES ÀS “BOAS PRÁTICAS EM POT” / 13*

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Eveli Freire de Vasconcelos

Ataualpa Luiz de Oliveira

### *CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL / 37*

Patrícia Fabro Chinelatto

Débora Brandalise Bueno

### *INCLUSÃO E VIVÊNCIAS DE ESTUDANTES ESTAGIÁRIOS(AS) INDÍGENAS NO TRABALHO / 47*

Meg Gomes Martins de Ávila

Eric Vasconcelos Lima

### *O ATENDIMENTO À SAÚDE MENTAL DO SERVIDOR PENITENCIÁRIO NO RS: UMA PRÁTICA DE 20 ANOS / 59*

Pablo Borges de Moura

Lutiana Ricaldi da Rosa

Tania Regina Armani Nery

Paola Cristina Fruhauf Molina

### *PUCRS CARREIRAS: CONEXÃO UNIVERSIDADE, MERCADO DE TRABALHO E COMUNIDADE / 70*

Thaline da Cunha Moreira

### *CONSTRUINDO INTERVENÇÕES DE GESTÃO PESSOAL DE CARREIRA PARA UNIVERSITÁRIAS NA TRANSIÇÃO UNIVERSIDADE-TRABALHO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA / 82*

Rayana Santedicola Andrade

Sabrina Prado Anjos

### *PROGRAMA POWER SKILLS – TEM COISAS QUE NENHUM ROBO RESOLVE / 103*

Ana Cecília Petersen

Thaline da Cunha Moreira

***“NÃO TEM COMO CUIDAR SÓ DO PACIENTE”: INTERVENÇÃO CLÍNICA  
PDT NO SERVIÇO DE ATENÇÃO DOMICILIAR / 115***

Soraya Rodrigues Martins  
Raquel Donegá  
William de Oliveira  
Isabela Domingues Reis  
Lara Beatriz Afonso Freitas

***PISTRAB: INCLUSÃO SOCIAL PELO TRABALHO - UMA EXPERIÊNCIA  
COM USUÁRIOS DA REDE DE SAÚDE MENTAL / 136***

Camila Saraiva Nogueira  
Heloisa Helena Ferraz Ayres

***POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NO  
TRABALHO: CONSTRUÇÃO DE UM FÓRUM DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO  
AO ASSÉDIO MORAL E OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA / 143***

Carolina de Corrêa Marques  
Zilmara Bonai

***ESCOLHENDO CAMINHOS E PROJETANDO FUTUROS: ALTERNATIVAS  
PARA A ESCOLHA PROFISSIONAL / 155***

Gabriela de Brito Martins  
Caroline de Paula Corrêa Bezerra  
Elienaí Cotrim Heringer Tebas  
Marcela Thomé Matos  
Sunamita Silva Ferreira

***SOBRE OS AUTORES / 172***

***ÍNDICE REMISSIVO / 184***

## PREFÁCIO

No Brasil, há mais de meio século insistimos na necessidade de melhor qualificar profissionais psicólogos para as atividades características da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). O assunto ou debate remonta mesmo à regulamentação da profissão, quando já praticavam as atribuições do campo, à época e no geral, em condições de precária qualificação para o exercício das atividades. Evidentes dificuldades envolvem o fenômeno. Ao longo do tempo, pesquisadores alcançaram razoável compreensão das variáveis que se inter cruzam, mas o conhecimento produzido pouco repercute na transformação da realidade educativa. Em especial, a graduação e a pós-graduação são marcadas por quase inobservância do problema e do conhecimento que se tem produzido. Basta notar, para ficarmos apenas em um dos numerosos aspectos, a insuficiência na quantidade e sofrível qualidade de disciplinas constitutivas da área nas estruturas curriculares da graduação.

Assim, no âmbito brasileiro da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a carência de produções de caráter prático e aplicado, em base de princípios científicos e enquadres teórico-metodológicos apropriados, não surpreende, apesar das consequências para a formação discente e para a qualificação profissional. Ao mesmo tempo que revela, por si, condições que não favorecem uma realidade diferente, na qual o planejamento de aplicações direcionadas com segurança para que o relato de práticas fosse mais frequente. Será indício de que a prática no campo não tem respaldo científico para passar pelos critérios de avaliação dos periódicos científicos? Ou a justificativa do “faço, mas não publico porque não tenho tempo para redigir” pode ser validada? Ou será pela ausência de periódicos nacionais exclusivos para relatos de prática em POT?

Relatos de prática, na linguagem científica sob o predomínio da língua inglesa, são publicados nos chamados *applied journals*. Constituem uma tradição que conta décadas. São descrições de estratégias, métodos e recursos (materiais, instrumentos e procedimentos) que sustentam aplicações promissoras e baseadas em evidências. São monitorados criteriosamente em seus processos de execução, com a finalidade de produzirem resultados diferenciados na solução de problemas. Servem de referência a outros profissionais no desenvolvimento das atividades do campo de atuação e, portanto, contribuem para a evolução da área.



A psicologia aplicada às organizações e ao trabalho oferece estratégias de prevenção, promoção e proteção da saúde, baseadas em evidências, que possibilitam às comunidades levarem vidas mais produtivas – produtividade em sentido largo, bem além do significado atribuído pelo mercado. Saúde, bem-estar, qualidade de vida, acesso a recursos essenciais, e o que mais se queira incluir entre esses conceitos em conexões, estão no escopo do dever profissional do psicólogo organizacional e do trabalho: compromisso social, responsabilidade ética e competência técnica – assunto debatido e evidenciado há três décadas (Zanelli, 1994), embora retorne, muitas vezes, como “reinvenção da roda”. Talvez o necessário seja clareza sobre o nosso intrínseco compromisso com o desempenho e, portanto, com a produtividade, em suas implicações para os âmbitos individual, grupal, organizacional e macrosocietário.

O que falta para nossas organizações serem tão produtivas quanto as de outros países? Certamente, trata-se de questão muito complexa, mas alguns aspectos sobressaem. São necessários investimentos e maior atenção à pesquisa e desenvolvimento – somos dependentes, desde o período colonial, de procedimentos e tecnologias importadas. O crescimento econômico depende de políticas de inovação orientadas pelo Estado para difundir culturas inovadoras. Nossas organizações resistem à mutação digital, carecem de visão estratégica, mantêm modelos mentais inflexíveis e, por consequência, em grande parte, são pouco ágeis. Apesar de algumas iniciativas governamentais e privadas que visam fortalecer a observação de tecnologias avançadas, a escassez de investimentos vigorosos, somada à resistência cultural, restringe evoluir e adequar o desenvolvimento tecnológico ao nosso contexto.

O que o psicólogo organizacional e do trabalho tem a ver com o quadro descrito? Para instigar a reflexão, proponho mais uma pergunta: embora outras formações estejam ligadas à compreensão dos processos psicossociais no contexto do trabalho, em princípio, o psicólogo deveria estar à frente na coordenação das mudanças culturais, indo além das intervenções no âmbito individual?

Sob aplausos e euforia ou sob preocupação e protestos, a realidade avassaladora é que vivemos uma época e um mundo que se torna cada vez mais tecnológico e competitivo. As tecnologias e, junto a elas, organizações surgem e desaparecem com celeridade que, na interpretação de muitos, está descontrolada. Informações aparecem e desfazem-se como em um caleidoscópio.

O desafio de acompanhar a evolução tecnológica não é diferente para a Psicologia. No geral, constata-se a crescente utilização da Inteligência Artificial (IA) nas várias áreas de pesquisa e campos de atuação. Contudo, parece que as subáreas e subcampos da Psicologia não estão sendo seguidos de produção ética, técnica e política, em declarada dificuldade de inserção ao ambiente que emerge, mas há concordância de que a IA vai transformar os modos de planejar e conduzir a formação nos estudos, na pesquisa e na atuação (Soares, 2024).

Em específico, com foco na Psicologia Organizacional e do Trabalho, após alertar para o fato de que os conceitos básicos da IA não são tão recentes, Peixoto (2024) cita exemplos dos usos atuais da IA; entre eles, procedimentos que aceleram as primeiras etapas do processo seletivo. Menciona a natureza disruptiva da IA generativa e a fragilidade dos debates sobre a natureza e implicações das tecnologias algorítmicas, além das dificuldades dos estudos organizacionais de acompanhá-las e compreendê-las. Analisa o atual cenário de incerteza e instabilidade para ampla parcela de trabalhadores, pelos desdobramentos psicossociais – se a tecnologia é complementar ou substituirá o trabalho humano e se a tecnologia conduzirá a novos empregos ou ao desemprego. Ressalta o fato de que a IA molda e moldará o nosso viver e trabalhar, mormente no que se refere à relação trabalho e vida privada. Articula esses e outros aspectos amparado em amplo conjunto de referências de estudos recentes. Finaliza evidenciando as deficiências dos processos de ensino-aprendizagem em observar a complexidade e rapidez das mudanças tecnológicas, para intervirem a favor da formação e da requalificação profissional, não mais reativamente, mas de modo proativo.

Uma abordagem proativa e orientada aos propósitos que se impõem para manter saúde e produtividade exige irmos bem além do conceito de eficiência e eficácia sedimentado pelas teorias neoliberais e confirmado, às avessas, pelos que se autodenominam críticos. Temos que dominar competências distintas e ir muito além das atividades diagnósticas e terapêuticas individuais. Exige repensar os paradigmas que fundamentam a compreensão psicologizada sobre como as sociedades, economias e organizações de trabalho funcionam. Em que pese o esforço da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), coordenando iniciativas como a publicação *Competências para a Atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil* (SBPOT, 2020), persiste a precariedade da formação, que agrava o processo de desen-

volvimento das competências necessárias para lidar com os clamorosos desafios emergentes.

E assim, nesta contextura, desponta este livro. Que seja muito bem-vindo!

A Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, ao estabelecer a premiação de trabalhos desta natureza, cumpre mais uma vez seu papel, ao recepcionar, avaliar, organizar e divulgar o conjunto de relatos que o leitor encontrará neste livro. Com essa iniciativa, vislumbra-se uma porta que pode se abrir para ações, entre tantas que são necessárias, de avanço para a Psicologia Organizacional e do Trabalho brasileira.

*PROF. DR. JOSÉ CARLOS ZANELLI – INSTITUTO SAÚDE E PRODUTIVIDADE*

## REFERÊNCIAS

PEIXOTO, A. L. A. **Revolução algorítmica**: a transformação do trabalho e da psicologia organizacional e do trabalho a partir da inteligência artificial. *In*: SOARES, L. C. E. C. (org.). **Inteligência artificial e psicologia**. Curitiba: CRV, 2024.

SBPOT. **Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho**: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. Brasília: UniCEUB, 2020.

SOARES, L. C. E. C. (org.). **Inteligência artificial e psicologia**. Curitiba: CRV, 2024.

ZANELLI, J. C. **Formação profissional e atividades de trabalho**: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais. 1992. 364f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1992.

## APRESENTAÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem consolidado sua importância como um campo essencial para promover ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e produtivos. Neste contexto, apresentamos uma obra que reúne os principais relatos premiados no **Prêmio Valora POT**, iniciativa da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT). Este prêmio reconhece práticas que, ancoradas em rigor técnico-científico, oferecem soluções inovadoras e impactantes para desafios organizacionais no Brasil.

Os capítulos desta coletânea trazem uma diversidade de abordagens e experiências que refletem a complexidade e a riqueza da POT em nosso país. Desde questões normativas e éticas, até estratégias práticas de inclusão e saúde mental, o livro oferece um panorama abrangente das boas práticas que vêm transformando organizações e promovendo o bem-estar dos trabalhadores.

O capítulo de abertura, **“Diretrizes às Boas Práticas em POT”**, explora os marcos legais e éticos que orientam a atuação de psicólogos organizacionais, abordando normas regulamentadoras e legislações como a Reforma Trabalhista e o Programa Emprega + Mulheres. Este contexto normativo é fundamental para guiar intervenções responsáveis e eficazes.

Em seguida, **“Inclusão e Vivências de Estudantes Estagiários(as) Indígenas no Trabalho”** destaca os esforços de diversidade em instituições como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), propondo soluções para a inclusão de grupos historicamente marginalizados.

Outro tema relevante é abordado em **“Construção de Diretrizes para um Ambiente de Trabalho Saudável”**, que apresenta metodologias participativas para criar espaços laborais que priorizem saúde e bem-estar, promovendo intervenções baseadas na percepção dos trabalhadores.

Com um olhar para desafios específicos, o capítulo **“O Atendimento à Saúde Mental do Servidor Penitenciário no RS: Uma Prática de 20 Anos”** relata décadas de experiência no suporte psicológico a servidores penitenciários, com foco na prevenção do esgotamento e no cuidado contínuo.

Já em **“PUCRS Carreiras: Conexão Universidade, Mercado de Trabalho e Comunidade”**, exploramos o papel das universidades como

mediadoras na inserção profissional de jovens, conectando a formação acadêmica às demandas do mercado e à responsabilidade social.

A transição universidade-mercado de trabalho é aprofundada no capítulo **“Construindo Intervenções de Gestão Pessoal de Carreira para Universitárias na Transição Universidade-Trabalho: Uma Análise Qualitativa”**, com foco em intervenções personalizadas que auxiliam no planejamento e na segurança profissional de jovens mulheres.

O impacto das competências socioemocionais é tratado em **“Programa Power Skills – Tem Coisas que Nenhum Robô Resolve”**, destacando a relevância de habilidades interpessoais em um mercado cada vez mais tecnológico e dinâmico.

Outro relato impactante é **“Não Tem Como Cuidar Só do Paciente: Intervenção Clínica PDT no Serviço de Atenção Domiciliar”**, que aborda o suporte emocional e psicológico para profissionais da saúde, essenciais no atendimento domiciliar.

Ainda no âmbito da inclusão, o capítulo **“PISTRAB: Inclusão Social pelo Trabalho – Uma Experiência com Usuários da Rede de Saúde Mental”** apresenta iniciativas que promovem a reinserção social de indivíduos em situação de vulnerabilidade, reforçando a autonomia e o papel do trabalho como ferramenta de dignidade.

A questão do assédio moral é central em **“Políticas Institucionais para a Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho”**, que propõe a criação de fóruns institucionais voltados à prevenção e ao combate de práticas abusivas, promovendo ambientes organizacionais mais éticos e respeitosos.

Por fim, **“Escolhendo Caminhos e Projetando Futuros: Alternativas para a Escolha Profissional”** traz reflexões sobre intervenções para jovens em busca de direcionamento profissional, oferecendo estratégias que favorecem o autoconhecimento e escolhas alinhadas às aspirações pessoais.

Este livro se destina a psicólogos, gestores, estudantes e a todos os interessados em aplicar boas práticas no ambiente organizacional. Cada capítulo apresenta *insights* práticos e teóricos que inspiram novas possibilidades de atuação na POT. Que esta obra contribua para fortalecer o campo, fomentar debates e ampliar horizontes no desenvolvimento de organizações e trabalhadores no Brasil.

OS ORGANIZADORES

## DIRETRIZES ÀS “BOAS PRÁTICAS EM POT”

ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT BASTOS

EVELI FREIRE DE VASCONCELOS

ATAUALPA LUIZ DE OLIVEIRA

### INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem sido reconhecida como um campo de conhecimento crítico e necessário para garantir o bem-estar dos trabalhadores e aumentar a eficiência e a competitividade das organizações. Observa-se que a POT mostrou um desenvolvimento notável nas últimas décadas, isso, dentre diversos fatores, se deve às mudanças contínuas na economia, sociedade e tecnologia, que transformaram e moldaram o ambiente de trabalho em algo diferente do que era há algumas décadas. Tais mudanças exigem que a POT não se limite a atuações com embasamento raso ou débeis, mas, sim, se estruture a partir de uma prática referenciada e embasada em preceitos técnicos e científicos robustos e marcos regulatórios que subsidiem a atuação na prática.

Pode-se analisar o desenvolvimento da POT desde os estudos iniciais de eficácia no trabalho com os movimentos de “relações humanas”, até as abordagens psicológicas modernas, abrangentes e mais atuais. Inicialmente, a atuação esteve focada na seleção e treinamento de pessoal, destinada a melhorar a eficiência e a produtividade, entretanto, ao longo do tempo, suas áreas de aplicação cresceram para incluir os ângulos psicológicos de bem-estar, qualidade de vida e saúde no local de trabalho e tantas outras temáticas que hoje moldam um campo de atuação amplo e em processo de crescimento e busca por consolidação.

Cabe destacar ainda que a POT é permeada por várias correntes teóricas e metodológicas, e cada uma dessas tendências busca favorecer elementos para uma melhor compreensão acerca da visão do ser humano no trabalho, destacando não só o desempenho, mas também a satisfação, motivação, bem-estar, sofrimento e adoecimento psíquico, saúde mental de modo amplo.

Diante da variedade de perspectivas, pode-se compreender como guia orientador que a formação e a prática do psicólogo organizacional devem ser orientadas por diretrizes éticas que assegurem a responsabilidade e a integridade profissional. Esses princípios éticos são fundamentais para a construção de relações de confiança com os trabalhadores e a orga-

nização, garantindo que as intervenções sejam conduzidas de maneira justa e respeitosa.

Propõe-se neste capítulo a discussão sobre o conceito de boas práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho, que é complexa e multifacetada, refletindo a diversidade de contextos e desafios que as organizações enfrentam. O termo “boas práticas” geralmente se refere a métodos ou abordagens reconhecidas como eficazes e que podem ser adotadas para alcançar determinados objetivos organizacionais, como aumentar a produtividade, melhorar o bem-estar dos trabalhadores, ou promover a diversidade e a inclusão. No entanto, o que constitui uma boa prática pode variar significativamente, dependendo do contexto cultural, econômico e social em que uma organização opera.

Buscaremos indicar alternativas de suporte para a execução de boas práticas em POT considerando para tanto um conjunto robusto de leis, normas regulamentadoras e resoluções que indicam possíveis diretrizes para a atuação dos psicólogos no ambiente de trabalho. Essas regulamentações visam proteger os direitos dos trabalhadores, garantir a segurança e a saúde no ambiente laboral e promover práticas organizacionais éticas e eficazes, normas, resoluções e leis que podem balizar o contexto organizacional e as possibilidades e limites para esse campo de atuação.

Nessa linha citamos leis como a nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista) e a Lei nº 14.457/2022 (Programa Emprega + Mulheres), que introduziram mudanças significativas nas relações de trabalho, impactando diretamente a atuação dos psicólogos organizacionais. Normas regulamentadoras, como a NR 01 (Disposições Gerais), NR 09 (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e NR 17 (Ergonomia), as quais fornecem parâmetros específicos para a promoção da saúde e segurança no trabalho, abordando aspectos físicos e psicossociais do ambiente laboral. Resoluções do Conselho Federal de Psicologia, como a Resolução CFP nº 10/2005 e a Resolução CFP nº 11/2018, estabelecem normas para a prática dos psicólogos organizacionais, incluindo diretrizes para a realização de avaliações psicológicas e a mediação de conflitos. Além disso, documentos como a Nota Técnica SEI CFP nº 1671129 e o Manual de Procedimentos para Serviços de Saúde (ANAMT) fornecem orientações práticas para a condução de intervenções no ambiente de trabalho.

Considera-se que esse arcabouço normativo não apenas garante a conformidade legal das práticas profissionais, mas também oferece uma base sólida para o desenvolvimento de intervenções inovadoras

e eficazes. Servindo tanto de base para o processo formativo, como para suporte aos profissionais que estão iniciando sua atuação nesse campo, ou mesmo que necessitem de suporte ou respaldo para uma atuação ética e profissional delineada. Assim, psicólogos organizacionais e do trabalho podem utilizar essas diretrizes para criar programas de saúde ocupacional, desenvolver políticas de diversidade e inclusão, e implementar estratégias de gestão de pessoas que promovam tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a eficiência organizacional.

Com essa abordagem, este capítulo visa debater as boas práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho com foco na indicação das principais normas e regulamentações que norteiam essa atuação no cenário atual brasileiro. Desse modo, buscamos contribuir para o entendimento das complexidades e desafios enfrentados pela POT, oferecendo *insights* valiosos para a prática profissional e o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

## **“BOAS PRÁTICAS” E O DESAFIO DA INOVAÇÃO EM POT**

Historicamente, o conceito de boas práticas estava intimamente ligado à ideia de eficiência e eficácia operacional, especialmente durante a Revolução Industrial e ao longo do século XX. Influenciado por teorias como a Administração Científica de Frederick Taylor, o foco era na padronização de tarefas, especialização do trabalho e maximização da eficiência. Boas práticas, nesse contexto, eram aquelas que permitiam à organização atingir seus objetivos econômicos de forma mais eficiente (Taylor, 1911). Essa abordagem, centrada na eficiência, refletia uma visão mecanicista das organizações, em que o comportamento humano era visto principalmente como um fator a ser controlado para melhorar a produtividade.

No entanto, com o desenvolvimento das ciências comportamentais e a ascensão das teorias das relações humanas a partir da década de 1930, o conceito de boas práticas começou a incorporar uma maior preocupação com o comportamento humano e o bem-estar dos trabalhadores. Estudos como os de Elton Mayo na Pesquisa de Hawthorne demonstraram que fatores psicológicos e sociais, como a satisfação no trabalho e a moral, eram críticos para a produtividade (Mayo, 1933). Essa descoberta levou a uma visão mais holística das boas práticas, e que não apenas a eficiência, mas também a motivação, a comunicação e o bem-estar dos trabalhadores começaram a ser valorizados.



Nas últimas décadas, com o avanço da globalização e o aumento da conscientização sobre questões ambientais e sociais, o conceito de boas práticas expandiu-se para incluir a responsabilidade social corporativa (RSC) e a sustentabilidade. Práticas empresariais passaram a ser avaliadas não apenas por sua eficácia interna, mas também por seu impacto social e ambiental (Carroll, 1999). Esse movimento foi influenciado por uma série de escândalos corporativos e pela crescente pressão pública e regulatória para que as empresas operem de maneira ética e sustentável. Assim, boas práticas passaram a englobar ações que promovem a equidade, a justiça social e a proteção ambiental.

Mais recentemente, questões de diversidade, inclusão e equidade tornaram-se centrais na definição de boas práticas. A valorização da diversidade de gênero, raça, etnia e outras dimensões da identidade tem sido reconhecida como essencial para a inovação e a competitividade organizacional (Roberson, 2006). Isso reflete uma mudança significativa no entendimento das boas práticas, que agora são vistas como aquelas que não apenas promovem a eficiência organizacional, mas também criam ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

Com o avanço da tecnologia e as rápidas mudanças no ambiente de negócios, o conceito de boas práticas também evoluiu para enfatizar a adaptabilidade e a resiliência organizacional. A capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, tecnológicas e sociais, sem comprometer o bem-estar dos trabalhadores, é agora considerada uma característica essencial das boas práticas (Garvin, 1993). Essa visão moderna inclui a implementação de práticas de trabalho flexíveis, como o trabalho remoto, que se tornaram ainda mais relevantes durante a pandemia de Covid-19.

Além disso, a ética e a governança corporativa emergiram como componentes críticos das boas práticas. Com o aumento do escrutínio público e a pressão por transparência, as organizações são cada vez mais avaliadas por sua integridade e responsabilidade em suas operações e decisões. Boas práticas agora incluem a adoção de políticas que assegurem comportamentos éticos, tanto no tratamento de trabalhadores quanto na interação com clientes, fornecedores e a sociedade em geral (Ferrell; Fraedrich; Ferrell, 2015).

Uma das primeiras questões que surgem ao discutir boas práticas é a definição de “bom” nesse contexto. O que é considerado uma boa prática em uma organização pode não ser aplicável ou eficaz em outra, devido às diferenças nas estruturas organizacionais, nas culturas e

nos objetivos. Por exemplo, uma prática que promove a inovação pode ser valorizada em uma empresa de tecnologia, mas pode não ser tão relevante em uma organização com foco em estabilidade e controle, como uma instituição governamental. Isso sugere que o conceito de boas práticas é, em muitos aspectos, relativo e dependente do contexto (Gond *et al.*, 2011).

Além disso, a ideia de boas práticas muitas vezes carrega consigo uma suposição de universalidade que pode ser problemática. Ao promover certas práticas como “boas”, corre-se o risco de ignorar as especificidades locais e culturais, impondo uma visão ocidental ou corporativa do que é eficaz. Autores como Hofstede (2001) argumentam que as práticas organizacionais precisam ser adaptadas ao contexto cultural para serem verdadeiramente eficazes. Nesse sentido, o que é visto como uma boa prática em um país pode ser inadequado em outro, onde os valores culturais e as normas sociais são diferentes.

Outra dimensão crítica na discussão sobre boas práticas é a sua fundamentação ética. Práticas que são eficazes em termos de resultados organizacionais nem sempre são justas ou éticas. Por exemplo, práticas que aumentam a produtividade através da intensificação do trabalho podem levar ao esgotamento dos trabalhadores, o que levanta questões sobre a sustentabilidade dessas práticas a longo prazo (Maslach; Leiter, 2016). Assim, uma prática não deve ser considerada “boa” apenas com base em sua eficácia operacional, mas também deve ser avaliada em termos de seu impacto sobre o bem-estar dos trabalhadores e sua conformidade com princípios éticos e de responsabilidade social (Van Buren *et al.*, 2011).

A globalização e a rápida mudança tecnológica também influenciam a definição e a implementação de boas práticas em POT. No contexto atual, em que as organizações enfrentam pressões para se adaptarem rapidamente às mudanças do mercado, as boas práticas são frequentemente aquelas que permitem maior flexibilidade e resiliência organizacional. No entanto, essa adaptabilidade não deve ser alcançada à custa da equidade ou da sustentabilidade. A adoção de práticas flexíveis, como o trabalho remoto, por exemplo, pode ser vista como uma boa prática em termos de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores, mas também requer um exame cuidadoso de como essas práticas afetam diferentes grupos de trabalhadores de maneira desigual (Spreitzer *et al.*, 2017).

A avaliação de boas práticas também envolve uma reflexão sobre o impacto a longo prazo dessas práticas, não apenas nos resultados financeiros, mas também no capital humano e na sociedade como um todo. As práticas de responsabilidade social corporativa (RSC), por exemplo, são frequentemente promovidas como boas práticas porque contribuem para a imagem positiva da empresa e têm um impacto positivo na sociedade. No entanto, a eficácia dessas práticas depende de sua integração genuína na estratégia organizacional, em vez de serem utilizadas apenas como ferramentas de marketing (Aguinis; Glavas, 2019).

Percebe-se então que o conceito de boas práticas em POT é intrinsecamente complexo e multifacetado, refletindo uma trajetória de evolução que acompanha as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. O que começou como um foco estrito em eficiência e produtividade, expandiu-se para incluir bem-estar, responsabilidade social, inclusão, adaptabilidade, ética e sustentabilidade. Essa evolução demonstra uma crescente conscientização de que as práticas organizacionais devem equilibrar objetivos econômicos com preocupações humanas, sociais e ambientais, promovendo o desenvolvimento sustentável e justo das organizações.

## **“BOAS PRÁTICAS” EM POT: O QUE A LITERATURA NOS INFORMA?**

Como proposta didática para a compreensão do que possa vir a ser “boas práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)” podemos esboçar, com base em quatro níveis de inovação, as seguintes categorias: práticas tradicionais, modernas, contemporâneas e inovadoras. Essas categorias são definidas levando-se em consideração o tempo de surgimento e popularização das práticas, bem como sua relevância e eficácia contínuas no contexto organizacional atual.

Desse modo teremos as práticas tradicionais sendo aquelas que, apesar de terem sido desenvolvidas há muitas décadas, continuam relevantes e eficazes. Essas práticas são mantidas na tabela porque representam fundamentos da gestão organizacional que ainda oferecem valor significativo. Por exemplo, a mentoria, que substitui o “coaching e mentoria” na tabela, é uma prática antiga, mas que permanece vital para o desenvolvimento profissional dentro das organizações, promovendo orientação e transferência de conhecimento de maneira mais estruturada e significativa.

As práticas modernas seriam aquelas que ganharam força a partir das décadas de 1950 a 1990, refletindo avanços na teoria organizacional e

nas ciências comportamentais. Elas incluem práticas que se consolidaram como padrões na gestão de pessoas, como a gestão por competências e os programas de bem-estar, que continuam sendo fundamentais para o sucesso organizacional.

A terceira categoria sugerida seriam as práticas contemporâneas: as que emergiram nas últimas duas décadas, alinhadas às novas demandas do mercado de trabalho globalizado e às pressões sociais e ambientais. Exemplos incluem políticas de equidade de gênero e sustentabilidade corporativa, que refletem a crescente importância da responsabilidade social e da inclusão nas organizações.

Por fim, propomos a categoria das práticas inovadoras: aquelas que estão emergindo em resposta às mudanças tecnológicas e às novas realidades do trabalho, como o trabalho remoto e flexível e a gamificação de processos. Essas práticas estão na vanguarda da gestão organizacional, adaptando-se rapidamente às novas demandas do mercado. A seguir é apresentada a tabela 1, que visa sintetizar a proposição do entendimento acerca das “Boas práticas em POT”.

TABELA 1: BOAS PRÁTICAS EM POT E SEU CARÁTER INOVADOR

Boas práticas	Breve descrição	Nível de inovação	Surgimento/ popularização
Gestão de Conflitos	Métodos eficazes para mediar e resolver conflitos.	Tradicional	Século XX
Comunicação Interna Eficaz	Canais e práticas para garantir comunicação clara e contínua.	Tradicional	Século XX
Coaching e Mentoria	Programas de orientação e desenvolvimento profissional contínuos.	Tradicional	Prática histórica, mas consolidada no século XX
Programa de Reconhecimento e Recompensa	Sistemas para reconhecer e recompensar esforços e conquistas.	Tradicional	Século XX
Planejamento de Carreira	Desenvolvimento de planos de carreira personalizados.	Tradicional	Consolidado nas décadas de 1950-1960
Programas de Bem- Estar	Programas que promovem a saúde física e mental dos trabalhadores.	Moderna	Década de 1970
Gestão por Competências	Processos que identificam e desenvolvem competências essenciais para o sucesso organizacional.	Moderna	Décadas de 1970-1980
Recrutamento Baseado em Competências	Processos de recrutamento focados em competências técnicas e comportamentais.	Moderna	Anos 1980
Cultura de Aprendizado Organizacional	Estabelecimento de uma cultura que incentiva o aprendizado contínuo.	Moderna	Décadas de 1980-1990



Programas de Responsabilidade Social	Envolvimento em iniciativas sociais.	Moderna	Décadas de 1980-1990
Medição de Clima Organizacional	Ferramentas para avaliar e melhorar o clima organizacional.	Moderna	Décadas de 1980-1990
Avaliação de Desempenho 360 Graus	Ferramenta de avaliação que coleta feedback de múltiplas fontes.	Contemporânea	Anos 1990
Gestão de Mudança	Práticas para gerir mudanças organizacionais com mínimo impacto negativo.	Contemporânea	Anos 1990
Aprendizado Contínuo	Treinamentos e cursos contínuos para o desenvolvimento dos trabalhadores.	Contemporânea	Décadas de 1990-2000
Sustentabilidade Corporativa	Práticas que minimizam o impacto ambiental e promovem a responsabilidade social.	Contemporânea	Anos 1990
Diversidade e Inclusão	Políticas para promover a diversidade no ambiente de trabalho.	Contemporânea	Anos 2000
Incentivos à Inovação	Programas e incentivos para promover a inovação organizacional.	Contemporânea	Anos 2000
Feedback Contínuo	Práticas de feedback regular para desenvolvimento e performance.	Contemporânea	Anos 2000
Flexibilidade de Benefícios	Pacotes de benefícios customizáveis.	Contemporânea	Anos 2000
Gestão de Diversidade	Práticas para gerenciar e valorizar a diversidade.	Contemporânea	Anos 2000
Políticas de Equidade de Gênero	Políticas que promovem a equidade de gênero, incluindo igualdade salarial e oportunidades de liderança.	Contemporânea	Anos 2000
Ética e Governança Corporativa	Princípios éticos e práticas de governança que garantem transparência e responsabilidade.	Contemporânea	Anos 2000
Trabalho Remoto e Flexível	Políticas que permitem horários de trabalho flexíveis e trabalho remoto.	Inovadora	Popularização na década de 2010; acelerado pela pandemia de Covid-19
Gamificação de Processos	Uso de elementos de jogos para engajar trabalhadores.	Inovadora	Anos 2010
Suporte ao Home Office	Recursos e suporte tecnológico para trabalho remoto.	Inovadora	Acelerado na década de 2020 com a pandemia de Covid-19

FONTE: (OPENAI, 2024).

Analisando o cenário de boas práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), identificamos uma evolução contínua, que acompa-

na as transformações nas demandas e expectativas das organizações e dos trabalhadores ao longo do tempo. Essas práticas variam desde as mais tradicionais, que mantêm sua relevância apesar das décadas de existência, até as mais inovadoras, que emergem como respostas às novas exigências do mercado de trabalho. Ao explorar essas práticas, é possível identificar tanto os benefícios que elas oferecem, quanto os desafios e obstáculos que se impõem à sua implementação Garvin (1993).

Práticas tradicionais como o planejamento de carreira continuam a desempenhar um papel relevante, ao proporcionar aos trabalhadores uma visão clara das suas oportunidades de desenvolvimento dentro da organização. No entanto, a implementação eficaz dessa prática pode enfrentar dificuldades, como a escassez de oportunidades de crescimento em ambientes onde as trajetórias de carreira não são claramente definidas. Além disso, a rápida evolução das necessidades de competências, impulsionada pelas mudanças tecnológicas, pode dificultar a previsibilidade e a eficácia do planejamento de carreira Maslach e Leiter (2016).

Sobre a gestão de conflitos, Van Buren *et al.* (2011) entendem como fundamental para manter a harmonia no ambiente de trabalho, também enfrenta desafios, especialmente em culturas organizacionais que não promovem o diálogo franco. A eficácia dessa prática depende da capacidade dos gestores de lidarem com situações delicadas de maneira justa e eficaz. Quando essa habilidade é insuficiente, a gestão de conflitos pode se tornar uma tarefa árdua, resultando em tensões não resolvidas que afetam a produtividade e o moral dos trabalhadores.

Entre as práticas que se desenvolveram ao longo das últimas décadas, a gestão por competências se destaca como uma das mais proeminentes. Ela busca alinhar as competências dos trabalhadores com as necessidades estratégicas da organização, assegurando que a força de trabalho esteja preparada para atingir os objetivos empresariais. Contudo, a implementação eficaz dessa prática pode ser complexa, especialmente em organizações que carecem de uma cultura de aprendizado ou onde há resistência à mudança. Identificar com precisão as competências necessárias e desenvolver programas de treinamento adequados requerem investimentos consideráveis em recursos humanos e tecnológicos Roberson (2006).

Os programas de bem-estar, que têm ganhado notoriedade nos últimos anos, visam promover a saúde física e mental dos trabalhadores, criando um ambiente de trabalho mais equilibrado (Ferrell *et al.*, 2015).

Apesar de sua crescente popularidade, a eficácia desses programas depende do engajamento dos trabalhadores e do comprometimento da alta gestão. Em muitas organizações, esses programas são vistos como superficiais ou como benefícios marginais, o que limita seu impacto. Além disso, o estigma associado à busca de apoio psicológico pode inibir a plena utilização dos serviços oferecidos, especialmente em culturas organizacionais que priorizam o desempenho em detrimento do bem-estar individual.

A promoção de uma cultura de aprendizado organizacional é vital para assegurar que as empresas possam se adaptar rapidamente às mudanças e inovar de forma contínua (Garvin, 1993). No entanto, essa prática enfrenta obstáculos significativos em ambientes onde há pressão por resultados imediatos e escassez de tempo ou recursos para o aprendizado contínuo. Muitas empresas encontram dificuldades para integrar o aprendizado em suas operações diárias, o que pode comprometer a inovação e o desenvolvimento de novas competências.

No contexto atual, práticas como diversidade e inclusão se tornaram centrais para as organizações que buscam criar ambientes de trabalho mais justos e inovadores. Embora as políticas de diversidade sejam amplamente adotadas, a verdadeira inclusão transcende a diversidade numérica; trata-se de cultivar uma cultura na qual todos os trabalhadores se sintam valorizados e respeitados. Contudo, a promoção da inclusão enfrenta barreiras como preconceitos inconscientes, resistências culturais e a dificuldade em medir e avaliar a inclusão de maneira significativa. Esses desafios são ainda mais pronunciados em setores ou regiões onde a homogeneidade cultural é predominante, exigindo a adaptação das práticas às realidades locais.

Para Carroll (1999), a sustentabilidade corporativa é outra prática contemporânea de grande relevância, especialmente em um mundo cada vez mais atento às questões ambientais e sociais. No entanto, equilibrar a sustentabilidade com as pressões por resultados financeiros de curto prazo é um desafio constante para muitas empresas. Em setores como o agronegócio e a mineração, particularmente no Brasil, a sustentabilidade muitas vezes conflita com as metas de expansão econômica, e a falta de regulamentações claras pode dificultar a implementação de práticas genuinamente sustentáveis.

A ética e a governança corporativa, que asseguram que as organizações operem de maneira transparente e responsável, são práticas indispensáveis, mas exigem um compromisso autêntico da liderança

(Ferrell *et al.*, 2015). Embora essas práticas possam melhorar a reputação da empresa e fortalecer a confiança dos *stakeholders*, sua eficácia depende de serem integradas em todos os níveis da organização (Aguinis; Glavas, 2019). Um dos principais desafios é evitar que essas práticas sejam percebidas como superficiais ou meramente como ferramentas de marketing, o que pode minar a confiança e o engajamento dos trabalhadores.

As práticas inovadoras, como o trabalho remoto e flexível, a gamificação de processos e o suporte ao *home office*, estão moldando o futuro da POT. O trabalho remoto e flexível, por exemplo, oferece benefícios claros, como maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas também apresenta desafios, como a manutenção do engajamento e da coesão da equipe. O acesso desigual às condições para trabalhar remotamente pode exacerbar as desigualdades existentes, e a falta de interações presenciais pode levar ao isolamento e à diminuição do senso de comunidade organizacional.

A gamificação de processos visa engajar e motivar os trabalhadores por meio da aplicação de elementos de jogos em tarefas e objetivos organizacionais (Mollick; Werbach, 2020). Embora a gamificação possa aumentar a motivação e o engajamento, também apresenta desafios, como a criação de uma competição excessiva ou a redução da colaboração, se não for implementada com discernimento. Além disso, a gamificação requer uma compreensão profunda do comportamento humano e dos objetivos organizacionais para ser eficaz.

O suporte ao *home office* se tornou imprescindível com a popularização do trabalho remoto. Garantir que os trabalhadores disponham dos recursos tecnológicos e do apoio necessário para trabalhar de forma eficiente em casa é crucial. Contudo, manter a produtividade e a conectividade, ao mesmo tempo em que se preserva o bem-estar dos trabalhadores, é um desafio que demanda políticas claras e adaptadas às necessidades de diferentes grupos de trabalhadores.

Essas boas práticas, embora diversificadas e adaptáveis, enfrentam uma série de obstáculos que precisam ser superados para que seu potencial seja plenamente realizado. Desde as práticas tradicionais, que continuam a oferecer valor, até as práticas inovadoras, que respondem às novas realidades do mercado de trabalho, a implementação eficaz dessas práticas exige uma compreensão profunda das barreiras que podem surgir e um compromisso com a adaptação contínua às mudanças no ambiente de trabalho. Reconhecer e valorizar as boas práticas



desenvolvidas pelos profissionais de POT é fundamental para fortalecer o campo e promover ambientes de trabalho mais justos, produtivos e sustentáveis no Brasil e no mundo.

## **BOAS PRÁTICAS NO BRASIL: OS DESAFIOS QUE NOS SINGULARIZA EM POT**

Para compreender a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) no Brasil, é essencial considerar as características únicas do país e os desafios específicos que moldam o mundo do trabalho em uma nação de dimensões continentais, marcada por profundas desigualdades regionais e um contexto econômico particular. O Brasil, como maior país da América Latina, enfrenta um conjunto de desafios que influenciam diretamente as práticas de POT, exigindo abordagens adaptadas às suas realidades sociais, econômicas e culturais.

O Brasil é caracterizado por uma economia diversificada, em que o agronegócio vem desempenhando, nos últimos anos, um papel central, sendo um dos principais pilares da competitividade internacional do país. O setor agrícola brasileiro é altamente tecnológico, com inovações que posicionam o Brasil como um dos maiores exportadores de *commodities* agrícolas do mundo. Esse contexto, por exemplo, impõe à POT o desafio de gerir uma força de trabalho altamente especializada em áreas rurais, onde as tecnologias de ponta convivem com práticas mais tradicionais (Graziano; Dietrich, 2021). Desse modo, as organizações do agronegócio precisam adotar práticas de POT que reconheçam essa dualidade, promovendo tanto o desenvolvimento técnico dos trabalhadores quanto a inclusão social e a equidade no acesso a oportunidades de qualificação.

Ao mesmo tempo, o Brasil enfrenta um processo de desindustrialização que tem impactado profundamente a estrutura do mercado de trabalho. A redução da participação da indústria no Produto Interno Bruto (PIB) do país tem levado a uma diminuição das oportunidades de emprego em setores que tradicionalmente empregavam grande parte da força de trabalho urbana (Cano, 2019). Esse processo cria desafios significativos para a POT, que precisa se adaptar a uma economia em que o setor de serviços cresce em importância, mas muitas vezes oferece empregos menos qualificados e mais precarizados. Nesse cenário, práticas de POT voltadas para a requalificação profissional e o desenvolvimento de competências transferíveis se tornam ainda mais relevantes, ajudando os trabalhadores a se reposicionarem em um mercado de trabalho em transformação.

Além disso, o Brasil é um país marcado por profundas desigualdades regionais, com regiões como o Sudeste e o Sul apresentando altos níveis de desenvolvimento econômico, enquanto o Norte e o Nordeste enfrentam desafios relacionados à pobreza e à falta de infraestrutura. Essas desigualdades exigem que as práticas de POT sejam adaptadas às realidades locais, levando em conta as especificidades culturais, econômicas e sociais de cada região. Em áreas menos desenvolvidas, por exemplo, práticas que promovam a inclusão social e o desenvolvimento comunitário são essenciais para criar oportunidades de emprego e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Outro aspecto crítico do mercado de trabalho brasileiro é a prevalência do trabalho informal e a persistência de condições laborais análogas à escravidão. A informalidade é um aspecto crítico do mercado de trabalho brasileiro (Silva; Araújo, 2020). Uma parcela significativa da força de trabalho no Brasil está empregada no setor informal, sem acesso a direitos trabalhistas básicos, como seguro-desemprego, férias remuneradas e aposentadoria. A POT, nesse contexto, deve desempenhar um papel crucial na promoção de práticas que combatam essas condições, através de políticas de fiscalização, promoção da formalização do trabalho e programas de capacitação que ofereçam alternativas viáveis para os trabalhadores mais vulneráveis. Bem como desenvolver estratégias que não apenas visem à formalização do emprego, mas também que ofereçam suporte aos trabalhadores informais, promovendo a inclusão econômica e social. Programas de capacitação, educação financeira e acesso a serviços de saúde são exemplos de iniciativas que podem ser implementadas para apoiar essa população.

Finalmente, a complexidade da economia brasileira e a diversidade de seu mercado de trabalho exigem que as práticas de POT no Brasil sejam altamente flexíveis e inovadoras. As organizações precisam lidar com uma multiplicidade de desafios, desde a gestão de grandes equipes em setores tecnológicos do agronegócio, até a criação de estratégias para enfrentar a informalidade e a desigualdade. Além disso, a necessidade de promover a sustentabilidade e a responsabilidade social em um país que enfrenta desafios ambientais significativos, como o desmatamento, impõe à POT a tarefa de integrar essas questões em suas práticas organizacionais.

No entanto, um grande desafio para a implementação eficaz da POT no Brasil é a formação inadequada em nível de graduação. Embora existam quase 1.300 cursos de Psicologia no país, a formação específica

em POT é insuficiente ou até mesmo ausente em muitos deles. Essa lacuna na formação cria dificuldades para que os novos psicólogos adquiram as competências necessárias para lidar com os complexos desafios do mercado de trabalho brasileiro (Vasconcelos; Morais, 2020). Muitas vezes, os profissionais de Psicologia têm que buscar especializações ou cursos de pós-graduação para suprir essa deficiência, o que pode limitar o alcance e a eficácia das práticas de POT, especialmente em regiões menos desenvolvidas.

Para enfrentar esses desafios, é fundamental melhorar a formação em POT no Brasil, o que, por sua vez, ampliará a capacidade dos profissionais de implementarem boas práticas nas organizações. A integração de POT nos currículos de graduação de maneira mais consistente é o primeiro passo, garantindo que todos os estudantes de Psicologia tenham acesso a uma formação robusta nessa área.

Além disso, é crucial que as universidades estabeleçam parcerias com empresas para proporcionar estágios supervisionados que permitam aos estudantes adquirir experiência prática em POT. O desenvolvimento de competências digitais e tecnológicas deve ser uma prioridade, dado o impacto crescente da tecnologia no ambiente de trabalho. Isso inclui desde o uso de ferramentas de análise de dados até a compreensão das implicações éticas do uso de inteligência artificial.

Investir na educação continuada dos professores e incentivar a pesquisa aplicada em POT também são estratégias essenciais para fortalecer a formação nessa área. As associações profissionais, como a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), têm um papel importante a desempenhar na promoção da POT e na criação de redes de colaboração entre universidades, empresas e profissionais.

Por último, mas não menos importante, está a necessidade de compreendermos o potencial de normas, leis ou diretrizes norteadoras serem instrumentos de apoio à atuação do profissional e melhoria na formação em POT no Brasil. Com uma formação mais robusta e contextualizada, os futuros profissionais de POT poderão contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento das organizações e para a melhoria das condições de trabalho no Brasil, promovendo práticas que sejam sustentáveis, justas e eficazes. Nesta via, apresentaremos algumas indicações de regulamentações que podem tanto subsidiar um processo formativo, como apoiar e nortear a atuação de profissionais no contexto organizacional.

# NORMAS E DIRETRIZES NORTEADORAS DE BOAS PRÁTICAS EM POT

Como dito anteriormente, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho é permeada por diversas perspectivas teóricas e amplamente moldada por leis, normas e resoluções que regulam o ambiente laboral. Neste texto apresentaremos uma análise das possibilidades de atuação dos psicólogos nesses contextos, destacando ações individuais e articulações com outras práticas. Assim, não listaremos todas as ações possíveis e/ou exequíveis a partir das normas, leis ou orientações publicadas, por outra via, visamos apresentar o cenário mais atualizado que possa balizar boas práticas do psicólogo organizacional e do trabalho. Na sequência, apresentaremos a tabela 2 – Diretrizes à atuação em POT, que traz normativas, leis ou regulamentações que referenciam e norteiam limites e possibilidades para o planejamento e/ou execução de boas práticas.

TABELA 2 – DIRETRIZES À ATUAÇÃO EM POT

Lei/norma/resolução – entidade	Preâmbulo	Relação com atuação POT
Resolução CFP nº 10/2005	Código de Ética Profissional do Psicólogo.	Estabelece normas de atuação para psicólogos.
Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022	Esta lei institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para promover a inserção e a manutenção de mulheres no mercado de trabalho.	Impacta a atuação de psicólogos organizacionais ao incluir medidas que incentivam a igualdade de gênero e a implementação de políticas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.
Lei nº 14.831, de 20 de julho de 2023	Esta lei altera a Lei nº 11.340/2006 (Lei Maria da Penha), para dispor sobre a obrigatoriedade de programas de integridade (compliance) nas empresas públicas e privadas.	Psicólogos organizacionais podem atuar na elaboração e implementação de programas de integridade e políticas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual, bem como à discriminação no ambiente de trabalho.
Nota Técnica SEI CFP nº 1671129	Esta nota técnica aborda aspectos específicos da atuação dos psicólogos em determinados contextos organizacionais e de trabalho, fornecendo orientações detalhadas para a prática profissional.	Fornece orientações práticas e regulamentações para psicólogos organizacionais, ajudando a garantir a conformidade com as diretrizes éticas e legais no exercício da profissão.
Resolução CFP nº 14, de 28 de junho de 2023	Esta resolução dispõe sobre a atuação do psicólogo no contexto das políticas públicas, incluindo a área organizacional e do trabalho.	Estabelece diretrizes para a atuação de psicólogos em políticas públicas, enfatizando o papel desses profissionais na promoção de saúde mental, bem-estar e condições adequadas de trabalho.



Nota Técnica CFP nº 18/2024	Escopo da atuação da(o) psicóloga(o) no campo das organizações e do trabalho.	Serve como um guia essencial para os psicólogos que atuam no campo das organizações e do trabalho, oferecendo uma base sólida para a prática profissional e promovendo a melhoria contínua nas intervenções organizacionais.
Resolução CFP nº 9 de 18 de julho de 2024	Regulamenta o exercício profissional da Psicologia mediado por Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs) em território nacional e revoga as Resolução CFP nº 11, de 11 de maio de 2018, e Resolução CFP nº 04, de 26 de março de 2020.	Amplia as possibilidades de intervenção dos psicólogos, desde a promoção da saúde mental até o desenvolvimento organizacional sustentável, e assegura que esses profissionais estejam equipados para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho moderno.
Lei nº 13.140/2015	Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.	Psicólogos organizacionais podem atuar como mediadores de conflitos dentro das empresas.
Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista)	Introduziu diversas mudanças na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), impactando as relações de trabalho e condições laborais.	Arcabouço legal para relações laborais e atuação no contexto organizacional.
Lei 14.831, de 2024, que criou o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental.	A nova lei foi publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 28 de março de 2024.	Trata-se de uma honraria a ser dada pelo governo federal a empresas que adotem critérios de promoção da saúde mental e do bem-estar de seus trabalhadores. Instrumentalizar a organização para atender às diretrizes voltadas à certificação.
NR 01	Disposições Gerais: estabelece disposições gerais sobre saúde e segurança do trabalho.	Premissas regulamentadoras sobre saúde e segurança no trabalho – Relação com SESMT e demais setores. A psicologia pode auxiliar na formação de equipes, na identificação de riscos psicossociais e na consultoria para a melhoria das práticas de segurança e saúde no trabalho
NR 09	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA): visa à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores.	Conhecimento necessário para atuação em gestão de pessoas na inter-relação setorial e multiprofissional. Psicólogos podem colaborar na análise de riscos psicossociais, desenvolver programas de saúde mental e fornecer educação e treinamento sobre aspectos psicossociais no ambiente de trabalho.

NR 17	Ergonomia: estabelece parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores.	Estabelece um quadro para a avaliação e intervenção nos fatores psicossociais do ambiente de trabalho. Fornece diretrizes para a criação de programas de bem-estar no trabalho. Auxilia na identificação e mitigação de riscos psicossociais que podem levar ao estresse ocupacional, burnout e outras condições relacionadas à saúde mental dos trabalhadores.
Manual de Procedimentos para Serviços de Saúde (ANAMT) Assoc. Nacional de Medicina do Trabalho	Este manual oferece diretrizes para serviços de saúde no trabalho, incluindo aspectos psicológicos e psiquiátricos.	Documento que orienta sobre a realização de exames ocupacionais e o gerenciamento de saúde no trabalho.
Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023	Esta portaria introduz alterações significativas na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), atualizando a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017.	Proporciona um quadro normativo atualizado que reforça a importância de uma abordagem integrada da saúde no trabalho, reconhecendo explicitamente as influências psicossociais nas condições de saúde dos trabalhadores. Para os psicólogos organizacionais e do trabalho, essa portaria é fundamental, pois oferece uma base sólida para a implementação de programas que visam prevenir doenças relacionadas ao trabalho e promover um ambiente de trabalho mais saudável.

FORNE: ELABORADO PELOS AUTORES.

Em relação à documentação que embasa, legisla e consubstancia a atuação do psicólogo, o Conselho Federal de Psicologia emitiu importantes documentos, como a Resolução CFP nº 10/2005, que estabelece normas de atuação para os psicólogos. A resolução CFP nº 14, de 28 de junho de 2023, dispõe sobre a atuação do psicólogo no contexto das políticas públicas, incluindo a área organizacional e do trabalho. Esta estabelece diretrizes para a atuação de psicólogos em políticas públicas, enfatizando a promoção de saúde mental e bem-estar no ambiente de trabalho. Psicólogos podem encontrar nesse documento subsídios para nortear atuações em governos e organizações para desenvolver e implementar políticas que promovam a saúde mental no trabalho.

Outro importante documento emitido pelo Conselho Federal de Psicologia é a Nota Técnica SEI CFP nº 1671129. Esta nota técnica aborda aspectos específicos da atuação dos psicólogos em contextos organizacionais e de trabalho, fornecendo orientações detalhadas para a prática profissional dos psicólogos organizacionais, ajudando a garantir a conformidade com as diretrizes éticas e legais.

Esta nota técnica foi elaborada pelo Grupo de Trabalho – Trabalho, Gestão e Saúde Psicossocial, criado pelo CFP, com o intuito de responder à demanda pela delimitação de atividades profissionais da subárea de Psicologia do Trabalho e das Organizações ou Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Está fundamentada na Lei nº 4.119, de 27 de agosto de 1962, no Decreto nº 53.464, de 21 de janeiro de 1964, que regulamenta a referida Lei, no Código de Ética Profissional do Psicólogo – CEPP (Resolução CFP nº 010, de 21 de julho de 2005) e na Resolução nº 23, de 13 de outubro de 2022, que institui condições para concessão e registro de psicóloga e psicólogo especialistas e reconhece as especialidades da Psicologia. Está também baseada na Classificação Brasileira de Ocupações, do Ministério do Trabalho, que descreve atribuições profissionais da(o) psicóloga(o) no Brasil (CBO 2515-40) e na publicação *Competências para a Atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil*, elaborada pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT, 2020).

Essa nota é um documento significativo para a prática profissional, pois estabelece diretrizes claras sobre como os psicólogos devem atuar dentro das organizações, alinhando-se às demandas contemporâneas do mercado de trabalho e às exigências éticas da profissão.

A Resolução CFP nº 9, de 18 de julho de 2024, estabelece diretrizes para a atuação dos psicólogos no contexto organizacional e do trabalho, ampliando as responsabilidades e competências desses profissionais na promoção da saúde mental e bem-estar no ambiente laboral. Essa resolução é um marco importante para a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), pois reflete as demandas contemporâneas das organizações e as necessidades dos trabalhadores em um contexto de constante transformação social e econômica. Esta resolução pode embasar a implementação de avaliações periódicas para monitorar o desenvolvimento dos colaboradores e identificar áreas de melhoria. Ainda, utilizar técnicas de avaliação psicológica para criar planos de desenvolvimento individualizados.

Analisando documentos regulatórios apresentados em formato de leis, encontramos a reforma trabalhista que trouxe novas diretrizes que impactam diretamente a atuação dos psicólogos no ambiente organizacional. Dentre estas, podemos citar a dinâmica do teletrabalho, em que, em ações individuais, psicólogos podem desenvolver programas de suporte psicológico para teletrabalhadores, abordando questões como

solidão e dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional e outros temas correlatos. Isso pode incluir sessões de aconselhamento virtual e a implementação de estratégias para manter o engajamento ou acolhimento às demandas psicossociais dos trabalhadores. Colaborando com recursos humanos para criar políticas de suporte psicológico para teletrabalhadores, incluindo orientações para gestores sobre como monitorar e apoiar a saúde mental dos membros da equipe em trabalho remoto.

Em relação às possibilidades de jornada laboral flexíveis, pode-se vislumbrar a implementação e/ou execução de programas de gestão do estresse e resiliência para trabalhadores com jornadas flexíveis. Com oferta de treinamentos sobre técnicas de gerenciamento do tempo e enfrentamento do estresse, trabalhando com gestores e líderes para desenvolver políticas de trabalho que considerem o impacto da jornada de trabalho na saúde mental e física dos colaboradores, promovendo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Sobre a terceirização do trabalho, considerando que esta é uma realidade, agora, regulamentada, a Psicologia pode atuar para mitigação dos impactos negativos deste formato laboral, buscando, dentre diversas ações, facilitar *workshops* de integração para terceirizados, ajudando a promover a coesão e a colaboração entre equipes internas e terceirizadas. Melhorias nas condições de trabalho, relacionamento organizacional e comunicação entre equipes terceirizadas e permanentes, minimizando conflitos e promovendo uma cultura organizacional unificada, devem permear uma atuação profissional.

A Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação) estabelece a mediação como um meio eficaz de resolução de conflitos. O psicólogo pode atuar como mediador em conflitos dentro da organização, facilitando a comunicação entre as partes e buscando soluções que promovam a harmonia no ambiente de trabalho. Dessa forma, colaborar com a gestão e com outros profissionais de recursos humanos para implementar um programa formal de mediação de conflitos, oferecendo treinamentos e recursos para todos os membros da equipe.

Outra lei promulgada que deve ser observada na atuação do psicólogo organizacional e do trabalho é a Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022, a qual busca a promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho. Diversas atividades podem ser estruturadas a partir da temática, dentre elas, cita-se como exemplo o desenvolvimento e implementação de programas de suporte e mentoria para mulheres





na organização, ajudando a superar barreiras e promover o desenvolvimento profissional, proporcionando um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo.

A alteração na Lei Maria da Penha, por meio da Lei nº 14.831, de 20 de julho de 2023, visa incluir a obrigatoriedade de programas de integridade (*compliance*). Por meio de suas diretrizes, a Psicologia pode, por exemplo, contribuir para o desenvolvimento e implementação de programas de *compliance*, com foco na prevenção de assédio e discriminação. Oferecer treinamentos e recursos educativos sobre as políticas da empresa.

Trabalhar com as lideranças organizacionais e com outros departamentos da instituição para garantir que os programas de integridade sejam eficazes e amplamente divulgados, promovendo um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

Em relação às Normas regulamentadoras vigentes no Brasil, destacamos a NR 01, 09 e 17, que estabelecem, respectivamente, as diretrizes gerais sobre segurança e saúde no trabalho. Visa à preservação da saúde e integridade dos trabalhadores, estabelece parâmetros para a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Estas normativas podem ser utilizadas como parâmetros para a atuação do psicólogo nas organizações, tanto quando usadas de modo isolado ou em múltiplas articulações.

Desse modo, podemos vislumbrar ações que versem sobre a implementação de políticas de segurança e saúde que envolvam a participação ativa dos trabalhadores na identificação e resolução de questões de saúde e segurança, passando pela criação de comitês de saúde e segurança que incluam representantes dos trabalhadores; o suporte para programa abrangente de prevenção de riscos que inclua componentes psicológicos e psicossociais; a análise e desenvolvimento de recomendações para ajustes ergonômicos que melhorem o bem-estar mental dos trabalhadores com foco na inclusão de aspectos psicossociais relevantes ao ambiente laboral.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) desempenha um papel fundamental na compreensão e intervenção nos fenômenos que emergem no ambiente laboral contemporâneo. Ao longo deste capítulo, destacamos a importância de um embasamento sólido em normas, leis e resoluções que possam orientar a prática profissional, enfatizando como

essas diretrizes são cruciais para garantir uma atuação ética, eficaz e socialmente responsável, isso, sem prescindir da robustez teórica e conceitual necessárias para delinear boas práticas em POT.

Primeiramente, a atuação em POT deve ser entendida como uma prática que vai além da simples aplicação de técnicas psicológicas. Trata-se de um campo que exige uma profunda compreensão das dinâmicas organizacionais, das necessidades dos trabalhadores e dos desafios impostos pelas constantes mudanças no cenário econômico, social e tecnológico. A necessidade de uma formação contínua e atualizada é imperativa, visto que a POT se depara constantemente com novos desafios, como as implicações do teletrabalho, a gestão da diversidade e inclusão, e a adaptação às inovações tecnológicas. Profissionais que se mantêm atualizados possuem condições favoráveis para uma intervenção mais eficaz, como também podem contribuir para o avanço da própria disciplina, seja com a aplicação de suas experiências, seja no aprimoramento ou desenvolvimento de ações que respondam às demandas emergentes.

O processo formativo em POT deve, portanto, ser robusto e abrangente, proporcionando aos futuros psicólogos uma sólida base teórica aliada a uma prática ética rigorosa. As diretrizes estabelecidas pelas leis, normas regulamentadoras e resoluções do Conselho Federal de Psicologia não apenas norteiam a atuação profissional, mas também asseguram que essa prática seja conduzida de forma a proteger os direitos dos trabalhadores e promover o bem-estar no ambiente de trabalho. A Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista) e a Lei nº 14.457/2022 (Programa Emprega + Mulheres) são exemplos de legislações que impactam diretamente a atuação dos psicólogos organizacionais, impondo a necessidade de uma constante atualização e adaptação às mudanças legais.

Além disso, a prática profissional em POT deve ser guiada por um compromisso com a ética e a responsabilidade social. O psicólogo organizacional e do trabalho não atua isoladamente, mas sim dentro de um contexto complexo que envolve relações de poder, expectativas diversas e a necessidade de equilibrar os interesses dos trabalhadores e das organizações. Nesse sentido, as normas regulamentadoras, como a NR 01 (Disposições Gerais) e a NR 17 (Ergonomia), bem como as resoluções do Conselho Federal de Psicologia, oferecem um arcabouço essencial para orientar as intervenções dos psicólogos, garantindo que estas sejam conduzidas de forma justa e respeitosa.

Reconhecer e valorizar as boas práticas desenvolvidas pelos profissionais de POT no Brasil é fundamental para fortalecer a área e promover a troca de conhecimento e experiências bem-sucedidas. A valorização dessas práticas não só contribui para a melhoria contínua do campo, mas também incentiva a inovação e a adaptação às novas realidades do mercado de trabalho. Ao promover boas práticas e investir na formação qualificada dos profissionais, o Brasil estará mais bem equipado para construir um ambiente de trabalho mais justo, sustentável e competitivo, capaz de enfrentar os desafios do presente e do futuro.

Em suma, o sucesso da POT no Brasil depende de uma abordagem integrada que reconheça a importância das boas práticas, que esteja atenta às tendências globais e que seja adaptada às necessidades específicas do país. Investir na formação dos profissionais e na valorização das boas práticas é um passo decisivo para garantir que a POT continue a contribuir de forma significativa para o desenvolvimento social e econômico do Brasil.

## REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 1057-1086, 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO. **Manual de Procedimentos para Serviços de Saúde**. São Paulo: ANAMT, 2018. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/publicacoes/manual-de-procedimentos-para-servicos-de-saude/>. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccj-vil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](https://www.planalto.gov.br/ccj-vil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm). Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para dispor sobre as relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccj-vil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccj-vil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 22 set. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.457-de-21-de-setembro-de-2022-387514593>. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 20 de julho de 2023. Altera a Lei nº 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) para dispor sobre a obrigatoriedade de programas de integridade (compliance) nas empresas públicas e privadas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.831-de-20-de-julho-de-2023-492872798>. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 2024. Cria o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 mar. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.831-de-2024-441793166> Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023. Introduz alterações na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 nov. 2023. Disponível em: [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2023/prt1999\\_27\\_11\\_2023.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2023/prt1999_27_11_2023.html) Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora nº 01 – Disposições Gerais. Portaria MTb nº 3.214, de 08 de junho de 1978. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 6 jul. 1978. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/nr01.htm>. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora nº 09 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Portaria MTb nº 3.214, de 08 de junho de 1978. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 6 jul. 1978. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/nr09.htm>. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia. Portaria MTb nº 3.214, de 08 de junho de 1978. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 06 jul. 1978. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/nr17.htm>. Acesso em: 18 set. 2024.

CANO, W. Desindustrialização no Brasil e a ascensão do setor de serviços: implicações para a Psicologia do Trabalho. **Revista Brasileira de Economia**, [s. l.], v. 73, n. 2, p. 134-155, 2019.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP nº 10, de 21 de julho de 2005**. Código de ética profissional do psicólogo. Brasília, DF, 2005. Disponível em: [http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2009/05/resolucao2005\\_10.pdf](http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2009/05/resolucao2005_10.pdf). Acesso em: 18 set. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Nota Técnica SEI CFP nº 1671129**. Aspectos específicos da atuação dos psicólogos em contextos organizacionais e de trabalho. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2024/08/Nota-Tecnica-SEI-CFP-n-1671129.pdf> Acesso em: 18 set. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP nº 14, de 28 de junho de 2023**. Dispõe sobre a atuação do psicólogo no contexto das políticas públicas, incluindo a área organizacional e do trabalho. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2023/07/Resolucao-CFP-n-14.pdf> Acesso em: 18 set. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Nota Técnica CFP nº 18/2024**. Escopo da atuação da(o) psicóloga(o) no campo das organizações e do trabalho. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2024/08/Nota-Tecnica-CFP-n-18-2024.pdf> Acesso em: 18 set. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP nº 9, de 18 de julho de 2024**. Regulamenta o exercício profissional da Psicologia mediado por Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs) em território nacional. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2024/07/Resolucao-CFP-n-9-2024.pdf> Acesso em: 18 set. 2024.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**. Stamford: Cengage Learning, 2015.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GRAZIANO, W.; DIETRICH, L. O papel do agronegócio no mercado de trabalho brasileiro: desafios para a POT. **Revista de Ciências Agrárias**, [s. l.], v. 44, p. 90-105, 2021.

GOND, J. P.; KANG, N.; MOON, J. The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. **Economy and Society**, v. 40, n. 4, p. 640-671, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. New York: Sage Publications, 2001.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Burnout**: A Brief History and How to Prevent It. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2016.

MAYO, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. [s. l.]: Macmillan, 1933.

MOLLICK, E.; WERBACH, K. **Gamification**: The Intersection between Behavior, Business, and Technology. Massachusetts: MIT Press, 2020.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. **Group & Organization Management**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.

SBPOT. **Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho**: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. Brasília: UniCEUB, 2020.

SILVA, F.; ARAÚJO, L. O trabalho informal no Brasil: desafios e oportunidades para a Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Revista Brasileira de Estudos do Trabalho**, [s. l.], v. 12, p. 39-57, 2020.

SILVA, J. G.; DELGADO, G. O agronegócio brasileiro e a sua competitividade global. **Revista de Economia Agrícola**, [s. l.], v. 67, n. 1, p. 7-28, 2020.

SPREITZER, G. M.; CAMERON, L.; GARRETT, L. Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], n. 4, p. 473-499, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

VAN BUREN, H. J.; GREENWOOD, M.; SHEEHAN, C. Strategic human resource management and the decline of employee focus. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 209-219, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>.

VASCONCELOS, M.; MORAIS, F. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Psicologia Educacional**, [s. l.], v. 25, p. 89-101, 2020.

# CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

PATRICIA FABRO CHINELATTO  
DÉBORA BRANDALISE BUENO

**RESUMO:** Apesar dos avanços tecnológicos e da Inteligência Artificial, são as pessoas que representam “[...] o principal diferencial competitivo das organizações” (Kanan; Marcon, 2017, p. 78). Olhar para o bem-estar dos trabalhadores, sua saúde mental e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho tem ganhado cada vez mais destaque nas organizações. O trabalho, considerado um dos determinantes da saúde dos indivíduos, influencia diretamente seu bem-estar físico, mental e social, além de ser, por vezes, o local onde se passa a maior parte do dia. Neste sentido, entende-se como pertinente a construção de diretrizes que visem à promoção de ambientes de trabalho saudáveis, onde as pessoas sintam-se bem. Este relato de prática busca evidenciar o trabalho desenvolvido em uma *startup* localizada na Serra Gaúcha – RS, com o objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável. Para isso, foi realizado o diagnóstico do ambiente físico e psicossocial da *startup*, como também buscou-se compreender a percepção da gestão e dos trabalhadores. O desenvolvimento desse trabalho contemplou três pilares: as pessoas, a organização do trabalho e o ambiente físico no qual estão inseridos. A metodologia aplicada apresenta uma abordagem qualitativa, com a realização de grupos focais. Para garantir um ambiente seguro, com maior liberdade de expressão, foi trabalhado de forma separada com a gestão e os trabalhadores. As dinâmicas utilizadas nesses momentos foram personalizadas para o público-alvo, o contexto da *startup* e o objetivo do trabalho. Além disso, foram realizadas observações e registros no ambiente de trabalho, contemplando diferentes dias e horários, ao longo de algumas semanas. Participaram os onze trabalhadores e os quatro sócios da *startup*. Os dados coletados foram analisados com base na análise de conteúdo de Bardin (2011), fundamentadas por referenciais teóricos das áreas da Psicologia e da Arquitetura, uma vez que se trata de uma pesquisa de caráter interdisciplinar, em que as complexidades das subjetividades envolvidas são analisadas de forma sistêmica e aprofundada. O ambiente físico, ao influenciar o comportamento humano, positiva ou negativamente, influencia também o desempenho e a produtividade dos trabalhadores (Villarouco; Andreto, 2008). No contexto do trabalho realizado, esse aspecto adquiriu evidência, cujas implicações traspassaram para as relações, além de influenciar no desempenho nas tarefas. A construção das diretrizes para um ambiente de trabalho saudável abarcou, nesse sentido, 17 *gaps* identificados, e com embasamento científico foi possível traçar soluções e estratégias de modo a proporcionar bem-estar aos trabalhadores. Identificar os fatores de risco e proteção psicossocial, segundo suas percepções, torna-se indispensável quando se almeja essa promoção. A forma como o ambiente de trabalho – físico e psicossocial – é percebido por eles fala diretamente sobre risco e proteção psicossocial relacionados ao trabalho. Por outro lado, o ponto de vista da gestão auxilia no entendimento da organização do trabalho como um todo. Um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas sintam-se bem, atua como fator de proteção psicossocial e, como consequência, possibilita ganhos em produtividade para a organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente de trabalho; Fator de proteção psicossocial; Bem-estar no trabalho.

## CONTEXTO DE TRABALHO

Os avanços tecnológicos, como a automação e a Inteligência Artificial, apoiados pela evolução da população, têm transformado a dinâmica das relações humanas e sociais, como também o ritmo em que se vive, o qual se apresenta cada vez mais acelerado. Tais mudanças, somadas às cobranças internas e externas, vêm a contribuir para um aumento considerável de Transtornos Mentais e Comportamentais, como o estresse e a depressão, e Transtornos de Ansiedade. Em relação ao contexto de trabalho, estes estão entre as principais causas de afastamentos de trabalhadores no país (Brasil, 2017).

Com destaque na vida do ser humano, o trabalho é considerado um pilar fundamental e, segundo Vasques-Menezes *et al.* (2016), este desempenha um papel crucial na construção da identidade individual dos trabalhadores. Além disso, o trabalho ocupa grande parte do tempo das pessoas, e é no seu ambiente que, por vezes, se passa a maior parte do dia, o que pode ser visto tanto como um problema (fator de risco psicossocial) como uma solução (fator de proteção psicossocial). Segundo Nardi e Palma (2015), é por meio do trabalho que muitos desenvolvem seus talentos e suas capacidades, como também patologias. Tais aspectos colocam em relevo as questões psicossociais no contexto de trabalho, o que torna necessário a reflexão sobre essa esfera da vida humana.

Vinculados com as interações que ocorrem entre o ambiente e condições de trabalho, condições organizacionais, funções, conteúdo e desenho da tarefa, esforços e características individuais, os fatores psicossociais relacionados ao trabalho também estão associados às questões externas (ILO, 1984), considerando tanto aspectos intrínsecos como extrínsecos aos trabalhadores. Ao levar em consideração que cada indivíduo percebe e interpreta a realidade segundo suas próprias características e experiências (Serafim; Campos; Cruz; Rabuske, 2012), entende-se os fatores psicossociais relacionados ao trabalho como subjetivos e relacionais, os quais apresentam a capacidade de potencializar ou agravar as demais variáveis presentes no ambiente de trabalho (Chambel, 2016). Ou seja, estes fatores podem ser interpretados como favoráveis, ou de proteção, ou seu extremo oposto, como desfavoráveis, ou de risco, resultando em danos físicos, biológicos, psicológicos e sociais aos indivíduos ou a grupos destes. Além disso, eles não só ecoam como também influenciam de forma significativa a saúde, o desempenho

e a satisfação no trabalho (ILO, 1984), o que impacta nas demais esferas da vida humana.

Identificar e gerenciar os fatores que sujeitam os trabalhadores a maior ou menor risco de exposição, como também possíveis consequências físicas, psicológicas e sociais, pode ser considerado um valor estratégico para as organizações, o que demonstra cuidado preventivo com os trabalhadores e se aproxima das organizações saudáveis. Ao longo das últimas décadas, mesmo que os aspectos de risco tenham sido mais acentuados, é preciso olhar para os aspectos positivos ou de proteção, que apresentam incontestável relevância e pertinência. Isso faz parte da responsabilidade social das organizações: incentivar e proporcionar condições saudáveis de trabalho. Para Zanelli e Kanan (2018), uma organização saudável pode ser identificada como aquela que promove o bem-estar físico, psicológico e social no dia a dia de trabalho, com a prática efetiva de políticas saudáveis.

A aliança entre a Psicologia e a Arquitetura, nesse sentido, proporciona o pensar sobre o ambiente de trabalho de uma forma mais completa, sob diferentes pontos de vista, para que seja possível proporcionar bem-estar aos trabalhadores, respeitando o perfil de cada empresa e de cada indivíduo. Tanto as dimensões físicas como as psicossociais do ambiente de trabalho impactam em como as pessoas se sentem e influenciam o modo como reagem às situações no dia a dia. Uma percepção humanizada desse ambiente impacta diretamente no comportamento dos trabalhadores, envolvendo não apenas seu bem-estar físico e mental, mas também os vínculos que cada um cria com o espaço e com as pessoas ao seu redor (Cavalcante; Maciel, 2008). Se o ambiente não estiver de acordo, por mais qualidades, conhecimento e motivação que o profissional tenha, seu desempenho nas tarefas poderá ser comprometido.

Nesta perspectiva, o trabalho desenvolvido na *startup* teve como objetivo promover um ambiente de trabalho saudável, através da construção de diretrizes em níveis organizacionais e individuais. Pautado pela interdisciplinaridade entre Psicologia e Arquitetura, alicerçado pelas teorias de Fatores Psicossociais do Trabalho, este trabalho se propôs a conhecer e compreender a relação entre pessoas, organização do trabalho e seu ambiente, e a partir dessas conexões desenvolver diretrizes que promovam saúde e bem-estar aos trabalhadores.

Ao entender que o ambiente, seja ele natural ou construído, impacta diretamente na vida dos seres humanos, torna-se pertinente o estudo





deste como forma de proporcionar bem-estar às pessoas. O ambiente não é um espaço neutro (Horn, 2004), ele está constantemente transmitindo significados e mensagens, percebidos tanto de forma consciente como inconsciente pelos indivíduos. No contexto de trabalho, possibilitar maior percepção de bem-estar aos trabalhadores auxilia também no alívio de sensações negativas causadas, muitas vezes, pela pressão constante. É com esse caráter prático e interventivo que este trabalho adquire relevância e pertinência. Além disso, tal promoção acarreta em maior nível de bem-estar na população como um todo, uma vez que não há como dissociar a relação dentro e fora do trabalho, onde um atua como influente do outro.

## ASPECTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

A *startup*, no enfoque deste relato, atua no ramo imobiliário e faz uso da tecnologia e da inovação para facilitar o dia a dia do seu mercado. Residente em um parque tecnológico na Serra Gaúcha (RS), tem apresentado crescimento no quesito notoriedade e trabalho, o que reverbera em um aumento de tarefas e metas, e no número de trabalhadores. No momento da coleta dos dados, segundo semestre de 2022, a *startup* contava com quinze pessoas – quatro sócios e onze trabalhadores – pertencentes tanto à geração Y como à geração Z. A predominância de jovens adultos relaciona-se diretamente com as características da *startup* e o serviço ofertado. Em relação ao gênero, o masculino se sobressai ao feminino, o que se observa desde a gestão, composta apenas por homens. A flexibilidade e a autonomia com os horários de chegada e saída, como também a possibilidade de trabalhar *home office* até dois dias na semana, fazem parte das características do modelo de negócio e do perfil dos trabalhadores. Contudo, esses aspectos resolviam outro ponto: o ambiente de trabalho não comportava todos os trabalhadores juntos, trabalhando no mesmo espaço.

Por estar residente em um parque tecnológico, além da sala alugada, ainda havia a possibilidade de utilizar as mesas de trabalho compartilhadas no espaço de inovação. Isso de fato acontecia e, como consequência, provocava uma separação na equipe, dificultando sua comunicação, a fluidez do trabalho e prejudicando a privacidade e o senso de pertencimento de parte dos trabalhadores. O ambiente físico, nesse sentido, se destacou, e o impacto atravessou as relações, a organização o fluxo de trabalho e em como muitos se sentiam em relação à empresa.

Compreender a percepção da gestão e dos trabalhadores sobre o seu ambiente de trabalho e o seu trabalho em si, além de analisar as inter-relações que ali ocorrem, é o ponto-chave para identificar possíveis mudanças que possam proporcionar saúde física e mental e maior sensação de bem-estar. Com uma abordagem qualitativa, com base na avaliação pós-ocupação e na escuta ativa como estratégias investigativas, o diagnóstico e as diretrizes para um ambiente de trabalho saudável foram construídos com o olhar voltado para as pessoas, o ambiente e a organização do trabalho.

O desenvolvimento dessa construção aconteceu no segundo semestre de 2022, por meio de grupos focais, observações e registros no ambiente de trabalho. Tanto as observações como os registros foram realizados em diferentes dias e horários, a fim de compreender as dinâmicas e a organização do trabalho, o trabalho real e o trabalho prescrito. Os momentos de escuta aconteceram principalmente durante os grupos, os quais foram realizados em dois momentos distintos e de forma separada, trabalhadores e gestão, o que garantiu um ambiente seguro e livre para poderem se expressar. As dinâmicas trabalhadas foram personalizadas de acordo com o público jovem da *startup* e os objetivos preestabelecidos em cada momento.

As expectativas dos jovens das gerações Y e Z para ambientes de trabalho reverberam, de certa forma, o conceito de fatores de proteção psicossocial, o qual contempla a preocupação com bem-estar físico e emocional, e a autonomia para desenvolver suas atividades. Nesse contexto, desenvolver uma metodologia de trabalho que busca promover ambientes mais saudáveis mostra-se assertiva também no que se refere ao perfil etário dos trabalhadores. Para conhecer os fatores de risco e proteção psicossocial relacionados ao trabalho, é preciso identificá-los e analisá-los nos âmbitos individual, grupal, organizacional e ambiental. Desse modo, reconhece-se como cada âmbito contempla a ocorrência desses fatores no ambiente de trabalho e o impacto na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

Não existindo dúvida acerca da relação entre os diferentes fatores de risco psicossociais e a saúde e bem-estar dos trabalhadores, existe também a necessidade de intervir por forma a construir contextos de trabalho mais saudáveis (Chambel, 2016, p. 18).

Conhecer as pessoas, seus desejos e inquietações, suas necessidades e desconfortos; compreender o ambiente de trabalho, o espaço físico onde as relações acontecem e o trabalho é realizado, conhecer

cada detalhe que o compõe; identificar a organização do trabalho, o que e como deve ser realizado, o que se faz e como se faz, o trabalho real e o trabalho prescrito, são os pilares que fundamentam a proposta de trabalho.

Os dados coletados foram analisados com base na análise de conteúdo de Bardin (2011), a qual possibilitou a categorização das variáveis encontradas em 17 diretrizes, construídas a partir de *gaps* identificados no ambiente de trabalho da *startup*. Estes *gaps* se caracterizavam tanto como fatores de risco psicossocial, como fatores de proteção psicossocial, os quais apresentavam potencial de aprimoramento. As soluções/diretrizes propostas tinham como objetivo minimizar os riscos pontuados e transformá-los em fatores de proteção quando possível, assim como potencializar os fatores protetivos da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

## RESULTADOS

Diante do contexto da *startup* e a compreensão das relações entre pessoas, ambiente e organização do trabalho, 17 diretrizes emergiram, com foco na promoção de um ambiente de trabalho saudável. Essas diretrizes englobam orientações aos diferentes papéis desempenhados na *startup*, aspectos de gestão, comunicação, organização do trabalho e do seu ambiente físico propriamente dito. Tudo isso com a finalidade de favorecer o bem-estar e saúde física e mental dos trabalhadores, e como consequência refletir em ganhos em desempenho e produtividade à *startup*.

Dentre as diretrizes, destaca-se o impacto do ambiente físico nas demais variáveis. Seus limites e forma de organização do trabalho dentro do espaço de inovação do parque tecnológico implicavam uma distribuição de postos de trabalho dispersos. Tal fato era percebido como um risco psicossocial na *startup*, o qual transpassava para as relações entre os trabalhadores e causava ruído na dinâmica de trabalho.

O ambiente pode induzir ou inibir ações e comportamentos, refletindo no desempenho e na produtividade dos trabalhadores (Villarouco; Andreto, 2008), e nas relações que se desenvolvem no contexto de trabalho. Dividir a equipe em diferentes ambientes quebra o fluxo contínuo das tarefas, dificulta a comunicação e as relações interpessoais. De forma individual, prejudica o engajamento e senso de pertencimento em relação à organização.

Poder desfrutar de uma mesa de trabalho própria e não pular de mesa em mesa em um espaço de trabalho compartilhado impacta também na privacidade percebida pelos trabalhadores. Palavra essa que se destacou nas dinâmicas em grupo e durante as observações no ambiente de trabalho.

A privacidade, no contexto da *startup*, significava não se sentir exposto na sua mesa de trabalho, seja por meio da tela do computador, que qualquer um que circulasse pelo espaço de inovação conseguia ver; seja pela divisória de vidro que demarcava e limitava o espaço físico da empresa no parque tecnológico, e qualquer um poderia acompanhar o que os trabalhadores faziam; seja pela ausência de um posto fixo de trabalho, com uma distância adequada entre um colega e outro para que fosse possível se concentrar e realizar suas tarefas, fazer ligações, sem atrapalhar uns aos outros, além de ser possível se comunicar com eficiência. Essa percepção era compartilhada pelos trabalhadores que compreendiam, em certa medida, os impactos que tais aspectos acarretavam no dia a dia de trabalho deles.

O pertencimento, por sua vez, estava ligado à falta. Falta de estar junto, seja trabalhando, descontraindo, sentimentos estes que refletem diretamente na união da equipe, como também falta de uma gaveta, um espaço no armário, para poder deixar seus pertences e sentir que faz parte da empresa. Não ter uma mesa de trabalho própria (as mesas compartilhadas eram de uso comum, ou seja, no dia seguinte poderiam estar ocupadas por outra pessoa) também impossibilitava sua identificação com objetos pessoais, os quais contribuem para ampliar essa sensação de pertencimento. Seres humanos são seres sociais, e se sentir pertencente a um grupo, a uma tribo, é uma necessidade básica para desfrutar de uma vida saudável (Baumeister; Leary, 1995). No trabalho, pertencer é um fator preponderante para o engajamento e influencia na produtividade dos trabalhadores.

Como solução para a falta de um ambiente de trabalho que comportasse todos os trabalhadores juntos, foi proposta a reorganização do *layout* no espaço alugado que competia à empresa. Ao reposicionar as mesas de forma que todos os trabalhadores pudessem trabalhar no mesmo ambiente, cada um com o seu lugar, foi possível, inclusive, a identificação do posto de trabalho com objetos pessoais. Isso fortalece o pertencimento no ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, proporciona a privacidade, tão almejada pelos trabalhadores.

Proporcionar um ambiente de trabalho saudável e, neste caso, onde toda a equipe possa trabalhar junto, não somente aumentou a produtividade dos trabalhadores, como impactou positivamente no engajamento entre eles e com o trabalho. Além disso, destaca-se que, ao longo da coleta de dados, foram percebidas mudanças de comportamento e comprometimento por parte dos trabalhadores. Tal fato demonstra o engajamento de todos no processo de promoção de um ambiente de trabalho saudável.

Com a continuidade do crescimento da startup e o aumento do número de trabalhadores, a necessidade de um espaço que comportasse todos juntos voltaria a acontecer, uma vez que a reorganização no *layout* do ambiente de trabalho resolveu o problema naquele momento, mas ficou limitado ao espaço disponível da sala. Diante desse fato, foi proposta uma diretriz a longo prazo: pensar na troca do local de trabalho, seguindo as premissas já identificadas.

O longo prazo se transformou em curto, e meses após a construção das diretrizes a *startup* se mudou, colocando em prática o que foi proposto em um novo local, ainda dentro do parque tecnológico, mas pensado desde o começo para comportar todos os trabalhadores juntos. Aspectos como a comunicação, o fluxo de trabalho e a viabilidade de realizar ligações por alguns trabalhadores – sem atrapalhar aos outros – foram previstos nesse novo espaço. Privacidade e pertencimento também foram priorizados, uma vez que atuam como fatores de proteção psicossocial aos trabalhadores da *startup*, impactando no seu desempenho e na sua produtividade. Outros pontos como conforto térmico, a fachada toda de vidro – que gerava grande desconforto pela exposição dos trabalhadores –, a falta de contato visual de parte deles com o ambiente externo e a natureza exuberante que cerca o parque, também foram solucionados nesse novo espaço.

Ao traçar diretrizes para um ambiente de trabalho saudável, levando em consideração a percepção da gestão e dos trabalhadores, de acordo com o contexto da organização e seus objetivos, torna-se possível desenvolver um verdadeiro guia, que pode embasar e auxiliar diferentes tomadas de decisões ao longo do tempo. Fomentar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores atua como um valor estratégico das organizações saudáveis. Além disso, alcançar bons padrões de bem-estar no trabalho possibilita o desenvolvimento de trabalhadores mais criativos, leais, produtivos e com maior desempenho. Como consequên-

cia, eles proporcionam maior satisfação e uma experiência melhor aos clientes (NEF, 2014).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que a estrutura e a forma de trabalho de uma *startup* são diferenciadas em comparação às organizações vistas como tradicionais. Promover ambientes de trabalho saudáveis requer uma percepção humanizada, a qual respeita o contexto e o perfil de cada empresa e de cada indivíduo. Ao buscar identificar os elementos entendidos pela gestão e trabalhadores como fatores psicossociais relacionados ao trabalho, reconhece-se que diferentes aspectos repercutem na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, positiva ou negativamente. Sendo assim, é fundamental colocá-los em relevo com o objetivo de eliminar ou minimizar aqueles que podem causar doenças ou sofrimento, e potencializar ou promover aqueles que atuam na promoção da saúde e bem-estar, e possibilitam oportunidades de desenvolvimento e de utilização do potencial dos trabalhadores.

A interprofissionalidade entre a Psicologia e a Arquitetura evidencia o ambiente de trabalho como um fator de proteção psicossocial, levando em consideração a subjetividade humana na compreensão do trabalho real e do trabalho prescrito, assim como das relações interpessoais. Pensar esse ambiente de forma completa, sob diferentes pontos de vista, possibilita a construção de diretrizes para um ambiente de trabalho saudável que auxilie as organizações na tomada de decisão, cujo foco se encontra na promoção de saúde e bem-estar, aproximando-as das organizações saudáveis.

As trocas com o ambiente, físico e psicológico, com a organização e todos que nela estão inseridos influenciam a percepção de bem-estar no contexto de trabalho. Possibilitar aos trabalhadores papel ativo nessa construção, por meio da escuta ativa, favorece decisões mais assertivas e intencionais, como também fortalece o senso de pertencimento e promove a valorização profissional, sentimentos estes que refletem positivamente na motivação e no desempenho no trabalho, ecoando sobre o retorno econômico da organização. Trabalhadores mais engajados e satisfeitos favorecem equipes mais coesas e inovadoras, as quais implicam também clientes e usuários mais satisfeitos (Zanelli; Kanan, 2018). Um ambiente de trabalho saudável, que atua como fator de proteção psicossocial, possibilita um espaço onde as pessoas sintam-se bem.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUMEISTER Roy F.; LEARY Mark R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**, [s. l.], v. 117, n. 3, p. 497-529, 1995.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria de Previdência. **Adoecimento mental e trabalho: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016**. Brasília, 2017.
- CAVALCANTE, Sylvia; MACIEL, Regina Eloisa. Métodos de avaliação da percepção ambiental. In: PINHEIRO, José Q.; GÜNTHER, Hartmut (org.). **Métodos de pesquisa nos estudos pessoa-ambiente**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- CHAMBEL, Maria José (org.). **Psicologia da saúde ocupacional**. Lisboa: Ed. Pactor, 2016.
- HORN, Maria da Graça Souza. **Sabores, cores, sons, aromas: a organização dos espaços na educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE – ILO. Psychosocial factors at work: recognition and control. **Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health**, 9<sup>th</sup> session. Geneva, 1984.
- KANAN, Lília A.; MARCON, Silvana R. A. Ambiente, saúde e gestão humana de recursos: cartografia do bem-estar no trabalho. In: PARREIRA, Pedro; MÔNICO, Lisete; CARVALHO, Carla (org.). **Gestão de pessoas nas organizações**. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnFC), 2017. p. 75-96.
- NARDI, Claudia F. F.; PALMA, Domingos L. Bem-estar no trabalho: contribuições à prática social nas empresas. **Revista Tecnológica**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 119-135, 2015.
- NEW ECONOMICS FOUNDATION – NEF. **Well-being at Work: a review of the literature**. 2014. Disponível em: <https://b3cdn.net/nefoundation/71c1bb59a2ce151df78am6bqr2q.pdf>. Acesso em: 26 set 2020.
- SERAFIM, Alessandra da Cruz; CAMPOS, Izabel C. Martins; CRUZ, Roberto Moraes; RABUSKE, Michelli Moroni. Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 686-705, 2012.
- VASQUES-MENEZES, Ione; FERNANDES, Sônia R. P.; GUIMARÃES, Lílíana A. M.; LIMA, Eduardo de Paula. Saúde mental e trabalho: uma proposta de intervenção em contextos organizacionais. In: MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina; NEIVA, Elaine Rabelo. **Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2016.
- VILLAROUÇO, Vilma; ANDRETO, Luiz F. M. Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído. **Produção**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 523-539, set./dez., 2008.
- ZANELLI, José Carlos; KANAN, Lília Aparecida. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. Florianópolis: Editora Uniplac, 2018.

# INCLUSÃO E VIVÊNCIAS DE ESTUDANTES ESTAGIÁRIOS(AS) INDÍGENAS NO TRABALHO

MEG GOMES MARTINS DE ÁVILA  
ERIC VASCONCELOS LIMA

**RESUMO:** O impacto da diversidade étnico-racial no trabalho é tema relevante no Brasil, tendo em vista a grande miscigenação de nossa história e as discriminações oriundas do passado. Devido aos desafios enfrentados e a tendência decolonial que se instaura, torna-se imprescindível a inclusão e a permanência de povos originários no mercado de trabalho. Discutir a inclusão de estudantes estagiários(as) indígenas no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), difundindo os benefícios de uma organização com diversidade étnico-racial, promovendo a valorização da diversidade e do respeito se torna então essencial para o objetivo da prática. Foram realizados contato e visitas na Maloca, especificamente junto à Coordenação de Questões Indígenas (COQUEI)/Secretaria de Direitos Humanos (SDH)/Centro de Convivência Multicultural dos Povos Indígenas da Universidade de Brasília (UnB) em outubro de 2022. A Maloca é o ponto de encontro dos(as) estudantes indígenas para socialização, eventos culturais e debates políticos da UnB. Posteriormente, a Coordenadora da COQUEI selecionou 10 currículos de estudantes indígenas para iniciar estágios no CNJ. O processo seletivo foi conduzido pelo Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho e Atenção Psicossocial (SEQVT/SGP) por meio de entrevistas, focando no conhecimento do perfil acadêmico e profissional dos(as) candidatos(as) para melhor adequação às áreas no CNJ que poderiam beneficiar-se mais com sua atuação. O projeto de inclusão de estudantes estagiários indígenas ainda em andamento impacta a vida de estudantes que, segundo a fala deles(as), além do auxílio financeiro da bolsa que os(as) ajudam na manutenção da vivência na Universidade e da vida pessoal no DF, possibilita também a oportunidade do contato mais prático da profissão que escolheram, o treinamento de competências profissionais, a ampliação da visão para o mercado de trabalho e o quanto podem contribuir para a sociedade e para a melhoria da vida de seus povos. Por outro lado, os(as) trabalhadores(as) do CNJ também vêm aprendendo mais sobre o valor e o compromisso com o respeito, a diversidade e a inclusão. Além do processo de inclusão dos(as) estagiários(as), valorizando a diversidade e reconhecendo a importância do conhecimento na promoção da equidade e inclusão, dedicaram-se esforços contínuos para garantir a permanência desses estudantes no CNJ. Isso inclui a manutenção de canais abertos para escuta, uma cultura organizacional que encoraja suas expressões e implementa ações afirmativas que dão voz aos(as) estudantes, além de um suporte personalizado para o seu desenvolvimento acadêmico e profissional. A iniciativa de incluir estudantes indígenas no CNJ demonstra um passo significativo rumo à equidade e diversidade étnico-racial no mercado de trabalho. Essa ação não apenas reconhece a importância da representatividade, mas também fortalece a valorização da cultura e dos conhecimentos desses povos. A parceria entre instituições acadêmicas e órgãos governamentais destaca a necessidade de medidas concretas para combater desigualdades históricas. Ao promover um ambiente inclusivo e respeitoso, o CNJ não só enriquece sua equipe com perspectivas diversas, mas também estabelece um exemplo inspirador para outras organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inclusão social; Diversidade cultural; Grupos étnicos.



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Oliveira (1968), as populações indígenas passaram a ser observadas em áreas urbanas a partir de 1920. No entanto, a migração dessas comunidades para as cidades aumentou significativamente após 1960, impulsionada pela necessidade de encontrar melhores oportunidades de emprego e garantir educação para seus filhos, sendo esses os principais fatores que levaram ao deslocamento das populações indígenas para o ambiente urbano.

De acordo com o Censo de 2022, o Brasil possui 1,7 milhão de indígenas, o que representa aproximadamente 0,83% da população total do país. Desse total, 63% vivem em áreas urbanas e 37% em áreas rurais, com uma migração maior para os meios urbanos ao longo dos anos. O censo identificou 308 etnias e registrou a existência de 277 línguas indígenas. Esses dados destacam a significativa presença e a diversidade dos povos indígenas em contextos urbanos e rurais, desafiando estereótipos que os vinculam exclusivamente ao ambiente rural e natural, e evidenciam a complexidade das realidades indígenas contemporâneas.

Segundo Santos e Pereira (2021), o IBGE adota a classificação “índio urbano” como um critério oficial para avaliar as características dos povos originários no Brasil. Segundo o instituto, essa categoria está relacionada ao local de residência declarado no momento da coleta, que determina se o domicílio é considerado urbano ou rural. As comunidades indígenas que se estabelecem dentro de áreas urbanas são referidas como aldeias urbanas ou bairros indígenas.

O estudo dos povos indígenas em contexto urbano é especialmente relevante devido ao expressivo processo migratório dessa população, que muitas vezes ocorre sem o devido amparo legal por parte do Poder Público, resultando em situações de marginalização e invisibilidade, inclusive no âmbito acadêmico. Nesse âmbito, Nunes (2010) destaca a negligência dos pesquisadores, que frequentemente demonstram pouco interesse por essa temática.

Esses dados levantam a discussão sobre a pluralidade étnica brasileira e suas diferentes necessidades, especialmente em relação à saúde e ao trabalho. Santos e Pereira (2021) afirmam que o conceito de saúde vai além da simples ausência de doenças, abrangendo um estado de completo bem-estar físico, mental e social. Esses três elementos são indissociáveis para a qualidade de vida de um indivíduo. Embora a

Constituição mencione o direito ao trabalho para todos os povos, sem distinção, o acesso ao mercado de trabalho não ocorre de maneira efetiva sem um planejamento prático para promover essa inclusão. Isso gera um mal-estar social que compromete os fundamentos de bem-estar destacados por Santos e Pereira (2021).

Não há, no entanto, como falar nesse assunto sem lembrar dos determinantes sociais em saúde. Considerando que as pessoas são influenciadas por fatores sociais, psicológicos e biológicos, é possível inferir que a saúde seja prejudicada por fatores como a marginalização social, o estilo de vida, de trabalho e a exposição à violência (Dorneles Wayhs; Amaral Rezende Bento; Aguiar Quadros, 2019). Aqueles que estão mais sujeitos a agravos, como os indígenas, fazem parte das chamadas populações vulneráveis. Tanto é que o próprio Ministério da Saúde, em seu portal sobre a Política Nacional de Saúde Mental, Álcool e Outras Drogas, reconhece que está ocorrendo um aumento na prevalência de transtornos mentais entre os indígenas, que vão desde problemas como a dependência química até o suicídio.

Para que se aprofunde na questão da inserção dos indígenas nas organizações, bem como sua permanência, é necessário compreender o contexto em que esses povos estão inseridos, assim como o ciclo de causas e consequências que se retroalimentam, levando ao sofrimento psíquico dessa população vulnerável.

Os povos indígenas no Brasil são frequentemente alvo de estereótipos que os reduzem a descrições tanto pejorativas quanto idealizadas, como “selvagens, preguiçosos, traiçoeiros” ou “protetores das florestas, símbolos de pureza”. Essas visões simplistas e preconceituosas refletem um profundo desconhecimento sobre a diversidade e complexidade dessas populações, resultando na perpetuação de atitudes discriminatórias na sociedade. No âmbito profissional, essa falta de entendimento contribui para a marginalização dos indígenas e dificulta a implementação de políticas de inclusão que respeitem suas culturas e identidades, reforçando a necessidade de uma educação crítica e inclusiva que desfaça esses equívocos.

Além disso, a ideia de “índios urbanos” é vista como uma contradição entre termos na construção imaginária coletiva. O indígena na “selva de pedras” é frequentemente percebido como deslocado, fora de seu mundo, em dissonância com sua essência. Essa visão colonialista, estigmatizante e racista perpetua a noção de que o indígena pertence exclusivamente ao ambiente natural, negando-lhe a possibilidade de

adaptação e sobrevivência nas cidades. Ao desconsiderar a diversidade e a capacidade de resiliência dessas populações, esse imaginário contribui para a exclusão e invisibilidade dos indígenas em contextos urbanos, perpetuando um ciclo de preconceito e marginalização que deve ser combatido com uma compreensão mais ampla e inclusiva da identidade indígena.

Essa política de alheamento e invisibilização desses grupos minoritários é destacada por Horta (2017, p. 235), que afirma que a marginalização de indígenas pode ser comparada à marginalização dos pobres em relação aos ricos. Nesse contexto, a violência do Estado capitalista é vista como uma questão colonial, caracterizada pela imposição de um modelo uniforme e um ímpeto de unificação forçada. Essa abordagem colonialista busca homogeneizar e submeter diferentes identidades e realidades sociais sob uma única lógica dominante, desconsiderando e desrespeitando as especificidades e diversidades desses grupos.

No início do movimento migratório, a necessidade de passar despercebido foi utilizada pelos indígenas como uma forma de superar o estigma associado ao rótulo de “índio feroz” e, assim, aproximar-se do *status* de “domesticado” e “civilizado”, essa adaptação incluía, entre outras coisas, evitar o uso de suas línguas maternas (Santos; Pereira, 2021). Contudo, a partir dos anos 1980, a valorização da identidade étnica e do artesanato tornou-se uma alternativa importante para sua inserção e sustento em novos ambientes urbanos, uma forma autônoma de inserção na sociedade e consequente no trabalho.

No Brasil, estudantes indígenas têm acesso a duas principais modalidades de ensino superior em universidades públicas federais e estaduais, além de faculdades particulares: a licenciatura intercultural e as vagas suplementares ou reservas de vaga. A licenciatura intercultural foca na formação de professores indígenas, ou na continuidade dessa formação, com o intuito de prepará-los para atuar em escolas situadas em terras indígenas. Já as vagas suplementares, destinadas a candidatos indígenas em cursos regulares de diversas áreas, têm como objetivo formar profissionais capacitados para atuarem em suas comunidades de origem, em áreas como odontologia, medicina, enfermagem, agronomia, biologia, entre outras.

Essas modalidades de ensino superior se articulam com três etapas processuais fundamentais para a inclusão indígena: acesso, permanência e inserção no mercado de trabalho. Essa divisão analítica permite uma compreensão mais ampla das variáveis envolvidas na trajetória escolar

dos estudantes estagiários indígenas, conectando desde os primeiros momentos de contato com o letramento até a inserção profissional. Assim, as modalidades de ensino superior se mostram não apenas como alternativas educacionais, mas como partes integradas de um processo contínuo que visa à inclusão social e ao fortalecimento das comunidades indígenas.

O tipo de educação oferecida desempenha um papel fundamental no sucesso do processo educacional e profissional como um todo. A escolha entre um enfoque bilíngue ou monolíngue, por exemplo, é crucial para entender as taxas de permanência ou evasão de estudantes indígenas no ensino superior e sua inserção no mercado de trabalho. Outro fator de grande relevância é a trajetória escolar dos candidatos indígenas, especialmente no contexto de vestibulares específicos para essa população, em que se observa uma significativa disparidade em relação aos candidatos não indígenas, realidade similar e mais impactante quando se pensa no mercado de trabalho. Considerando que lidamos com um público caracterizado por uma diversidade de cosmologias, histórias e experiências, os processos culturais e educacionais envolvidos são extremamente variados e complexos. Diante dessa diversidade, surgem questionamentos sobre como adaptar e integrar esses grupos nos ambientes educacionais, bem como em estágios, quais experiências, currículos, atribuições, formações, orientações, infraestruturas e materiais devem ser disponibilizados para garantir que os alunos e profissionais indígenas tenham sucesso e sejam incluídos adequadamente ao longo de sua trajetória (Paula, 2019).

As referências à colonialidade estão se tornando cada vez mais frequentes no campo da psicologia, especialmente ao adotar uma perspectiva decolonial, praticamente desconhecida entre psicólogos nas décadas anteriores. Embora alguns temas e atitudes já tivessem precedentes, estamos diante de uma abordagem nova, que tem o potencial de marcar e reorientar a história da psicologia, com impacto significativo particularmente na área organizacional.

A novidade é que existe um programa coletivo internacional que visa abertamente à descolonização da psicologia e à construção de uma opção psicológica decolonial (Pavón-Cuéllar, 2024). Como seria de esperar, este programa tem-se desenvolvido sobretudo em correntes favoráveis ao trabalho reflexivo, situado e politizado, como a psicologia política, a psicologia da libertação social e comunitária, entretanto, ele

não se observa na Psicologia Organizacional e do Trabalho (Pavón-Cuellar, 2021).

A decolonialidade se destaca como uma importante abordagem para questionar e possivelmente reverter as práticas coloniais na psicologia. No entanto, ainda falta uma reflexão crítica da própria decolonialidade, especialmente em relação à natureza profundamente europeia da concepção psicológica do sujeito, ao hibridismo das subjetividades contemporâneas e à sua fragmentação, resultado das tensões e exclusões mútuas entre tradições culturais que coexistem dentro da esfera subjetiva. Embora essas dinâmicas justifiquem a necessidade de descolonizar a psicologia, elas também podem dificultar, complicar e até ameaçar esse processo, exigindo um enfrentamento cuidadoso desses desafios. Por isso, é fundamental considerar seriamente como a decolonialidade se relaciona com nossa condição pós-colonial e com as lutas anticoloniais. No campo dos estudos críticos em organizações, termos e abordagens eurocêntricas e anglo-saxônicas dominam, negligenciando as problemáticas que afetam outras geografias, como a latino-americana.

Traz-se então a perspectiva de *border thinking*, um meio para se entender “o crítico” nos processos que propõe uma forma de pensar a partir das margens ou fronteiras, seja em termos geográficos, epistemológicos ou culturais (Bauer; Silva; De Pinho Velho Wanderley, 2019). Esse conceito desafia e busca superar as formas tradicionais de conhecimento influenciadas pela modernidade e colonialidade, oferecendo, em contrapartida, modos de pensar alternativos, enraizados nas experiências vividas por povos subalternizados. A importância de reconhecer e valorizar essas formas de conhecimento, como as filosofias indígenas e africanas, reside em sua capacidade de oferecer novas perspectivas para uma compreensão mais inclusiva e diversa do mundo.

Além disso, *border thinking* está intimamente ligado à ideia de viver e pensar a partir das fronteiras – sejam elas culturais, sociais ou políticas. Essa posição permite o surgimento de novas formas de consciência e resistência, desafiando a dicotomia entre “centro” e “periferia” do conhecimento. A crítica às formas dominantes de produção de conhecimento é fundamental para promover uma verdadeira decolonialidade, libertando-se das estruturas impostas pela modernidade ocidental (Mignolo; Tlostanova, 2006).

Nesse contexto, engajar-se na decolonização do pensamento econômico e social, especialmente nos Estudos Críticos Organizacionais, torna-se essencial. Incluir as vozes marginalizadas, como as dos povos

indígenas, nos debates e práticas dentro das organizações, não só amplia o escopo teórico, mas também enriquece a aplicação prática, trazendo novas formas de entender e estruturar a sociedade e o trabalho. Incorporar perspectivas latino-americanas, como sugerido por Mandiola (2010), desafia e expande os limites do conhecimento válido nessa área, promovendo práticas mais inclusivas e justas, alinhadas com os princípios do *border thinking*.

## ASPECTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

Com o início do mandato da Ministra Presidente Rosa Weber, a pauta da inclusão dos povos originários foi fortemente abraçada pelo Conselho Nacional de Justiça. Por iniciativa dela, foi demandado ao Diretor-Geral (DG), que o órgão adotasse uma ação para incluir estudantes indígenas da UnB no Programa de Estágio do CNJ, envolvendo assim recursos públicos já destinados no orçamento para este programa a partir de normativos internos referentes à diversidade e qualidade de vida no trabalho.

A compreensão, por nossa Constituição cidadã, de que indígenas tiveram seus direitos à diferença reconhecidos e que “povos indígenas têm direito de serem ouvidos sobre políticas públicas”, enfatiza a importância para o CNJ de contar com estudantes indígenas auxiliando na elaboração de políticas judiciais para a sociedade, com a compreensão crítica e a experiência prática exclusiva dos povos originários.

No que se refere à promoção e à inserção no mercado de trabalho, a reprodução de visões preconceituosas e de atitudes discriminatórias no cotidiano da vida social e, fundamentalmente, do exercício profissional, contraria os princípios estabelecidos pela Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre Povos Indígenas e Tribais, da qual o Brasil é signatário. Em seu artigo 5º, a Convenção estabelece que deverão ser adotadas, com a participação e cooperação dos povos interessados, medidas voltadas para aliviar as dificuldades que esses povos experimentam ao enfrentar novas condições de vida e de trabalho. Ainda na mesma Convenção, no artigo 30, a OIT estipulou que:

Os governos deverão adotar medidas de acordo com as tradições e culturas dos povos interessados, a fim de lhes dar a conhecer seus direitos e obrigações especialmente no referente ao trabalho e às possibilidades econômicas, às questões de educação e saúde, aos serviços sociais e aos direitos derivados da presente Convenção.

A partir da demanda da Ministra Presidente, o Diretor-Geral e a Secretária de Gestão de Pessoas entraram em contato com a Maloca, por meio da Coordenadora da Coordenação da Questão Indígena (COQUEI), Secretaria de Direitos Humanos (SDH), Centro de Convivência Multicultural dos Povos Indígenas da UnB (Maloca). A Maloca é o espaço onde os estudantes indígenas se encontram para socialização, eventos culturais e debates políticos da UnB: um ambiente bastante importante para a vida acadêmica dos povos.

Foram realizadas reuniões para concretizar a parceria, com visitas na UnB. Em seguida, a Coordenadora da COQUEI selecionou 10 currículos de estudantes indígenas para iniciarem o estágio no CNJ.

O processo seletivo ocorreu por meio de entrevistas realizadas pela Seção de Qualidade de Vida no Trabalho e Atenção Psicossocial (SEQVT/SGP), com foco no conhecimento do perfil acadêmico e profissional para designar a área no CNJ que melhor pudesse receber a contribuição da atuação do estudante estagiário.

Depois os(as) candidatos(as) passaram por entrevista com os gestores e, por fim, a Seção de Registros Funcionais (SEREF), especificamente a área de Estágio, providenciou os contratos.

Além do processo de inclusão nas vagas como estagiários, considerando a diversidade e a importância do conhecimento para promover a equidade e a inclusão, assim como o compromisso de defesa das classes historicamente subalternizadas e o empenho na eliminação de todas as formas de preconceito e discriminação, foram organizados projetos que visassem a melhor permanência e inclusão dos estagiários indígenas no órgão. Dentre essas ações, destacam-se uma roda de conversa com os estudantes indígenas denominada “As vivências dos estagiários indígenas no trabalho”, que promoveu um espaço de diálogo sobre as experiências e as vivências indígenas no trabalho. Além do processo de escuta deles por meio do projeto “Vozes indígenas”, que objetivava dar espaço para críticas, escuta e sugestões dos estagiários sobre sua relação com o órgão e seus colegas, visando aprimorar a participação desses.

A implementação do programa de estágio indígena no CNJ teve início em outubro de 2022 e continua em andamento até o presente momento, com delimitação de 10 vagas no quadro de estagiários, com a pretensão de melhor adaptação do órgão para futura extensão do programa, compondo mais estagiários indígenas.

## RESULTADOS

O projeto de inclusão de estagiários indígenas no CNJ tem gerado um impacto significativo na vida dos estudantes participantes. Além de receberem o auxílio financeiro da bolsa, que é crucial para a manutenção de sua vivência universitária e pessoal no Distrito Federal, esses estudantes têm a oportunidade de vivenciar o lado mais prático das profissões que escolheram. Essa experiência tem sido fundamental para o desenvolvimento de competências profissionais, ampliando sua visão sobre o mercado de trabalho e seu potencial de contribuição para a sociedade e a melhoria das condições de vida de seus povos.

O sucesso do projeto tornou o CNJ uma referência para outros órgãos da administração pública, que estão sendo motivados a implementar ações afirmativas semelhantes. Esse reconhecimento reflete o compromisso do CNJ com a promoção da diversidade, inclusão e equidade, reforçando a importância de iniciativas que valorizem as contribuições dos povos originários.

Como parte desse esforço contínuo de inclusão, o CNJ ampliou o projeto em 2024, com a criação de vagas exclusivas para povos indígenas no concurso do órgão. Essa medida representa um avanço significativo na conscientização e recepção do órgão em relação à temática e aos povos, garantindo não apenas a sua entrada no mercado de trabalho, mas também a continuidade de um ciclo de acolhimento e desenvolvimento dentro do CNJ. A inserção de novos estagiários e o fechamento de ciclos com os estagiários anteriores têm sido fundamentais para manter a dinâmica e a sustentabilidade do projeto.

Além disso, eventos como “As vivências dos estagiários indígenas no trabalho” têm desempenhado um papel crucial na sensibilização dos trabalhadores do CNJ sobre o valor da diversidade e da inclusão. Essas iniciativas vêm contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais ético e humano, pautado na dignidade e nos direitos humanos, combatendo o preconceito e a discriminação. Os participantes desses eventos destacaram a importância da inclusão dos povos indígenas, o conhecimento de sua história e luta, e reconheceram que iniciativas como essa não apenas humanizam o ambiente de trabalho, mas também fomentam um CNJ mais inclusivo e plural, proporcionando crescimento pessoal e profissional a todos os envolvidos.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios enfrentados tanto pelos(as) estagiários(as) indígenas quanto pelos(as) gestores(as) no CNJ revelaram a necessidade de esforços adicionais e adaptativos para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor. Para os(as) estagiários(as) indígenas, a adaptação às rotinas de trabalho, muitas vezes intensas e rápidas, foi uma dificuldade inicial significativa. A falta de representatividade indígena no órgão intensificou o sentimento de isolamento, dificultando a identificação com colegas de trabalho e gerando um sentimento de não pertencimento, devido às diferenças culturais e à falta de compreensão por parte da equipe.

Por outro lado, os(as) gestores(as) também enfrentaram desafios ao tentar integrar os(as) estagiários(as) indígenas de forma eficaz. A atribuição de atividades que fossem ao mesmo tempo significativas e relevantes para o desenvolvimento profissional dos(as) estagiários(as) exigiu uma reflexão cuidadosa. Além disso, a compreensão do contexto social e cultural dos(as) estagiários(as) indígenas se mostrou complexa, afetando a qualidade da orientação e do suporte oferecido. A sobrecarga de trabalho, por sua vez, limitou o tempo disponível para os(as) gestores(as) se aproximarem das realidades desses(as) estagiários(as) e construírem relacionamentos sólidos.

A superação dessas dificuldades foi possível graças a uma abordagem colaborativa, que incluiu a sensibilização cultural e a disposição para aprender e adaptar-se às necessidades individuais dos(as) estagiários(as) indígenas. Essas ações foram fundamentais para a continuidade e o sucesso do programa, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e receptivo às diversidades culturais.

O potencial de replicação da prática de contratação de estagiários indígenas pelo CNJ revela-se altamente promissor para outros órgãos governamentais e empresas que buscam fortalecer a diversidade e promover a inclusão. A eficácia do programa no CNJ, demonstrada pelo impacto positivo na vida dos estagiários e na cultura organizacional, estabelece um modelo viável e bem-sucedido de integração de povos indígenas no ambiente de trabalho. As lições aprendidas e as melhores práticas desenvolvidas podem ser amplamente aplicadas em diferentes contextos, contribuindo para a criação de espaços de trabalho mais inclusivos e representativos em diversas esferas da sociedade. Além disso, o programa tem gerado contribuições significativas para o CNJ,

não apenas na promoção da equidade, mas também no enriquecimento das perspectivas internas, fortalecendo a capacidade do CNJ de abordar questões sociais complexas com uma visão mais diversa e plural.

## REFERÊNCIAS

BANIWA, G. L. Desafios no caminho da descolonização indígena. [s. l.] **Novos Olhares Sociais**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 41-50, maio 2019. Semestral. Disponível em: <https://www3.ufrb.edu.br/ojs/index.php/novosolharessociais/article/view/463/21> Acesso em: 18 maio 2025.

BAUER, A. P. M.; SILVA, V. F.; WANDERLEY, S. E. P. V. (ed.). Decolonialidade, **border thinking** e organizações: as contribuições de Guerreiro Ramos e Celso Furtado. **Cuadernos de Administración**, Bogotá, v. 32, n. 58, 2019.

DORNELES WAYHS, A. C.; AMARAL REZENDE BENTO, B.; AGUIAR QUADROS, F. A. Políticas públicas em saúde mental indígena no Brasil. **Trayectorias Humanas Trascontinentales**, [s. l.], n. 4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.25965/trahs.1577>

GARCEZ, D. C. Decolonizando a organização do conhecimento: conceitos, teorias e epistemologias de Abya Yala. **Ciência da Informação Express**, [s. l.], v. 3, p. 1-3, 2022.

HORTA, A. Indígenas em Canarana: notas citadinas sobre a criatividade parque-xinguana. **Revista de Antropologia**, [s. l.], v. 60, n. 1, p. 216, 2017.

IBGE. **O Brasil indígena**. Os indígenas no Censo Demográfico 2010. Disponível em: <https://indigenas.ibge.gov.br/pt/estudos-especiais-3/o-brasil-indigena/os-indigenas-no-censo-demografico-2010>. Acesso em: 29 ago. 2024.

MANDIOLA, M. P. Latin America's critical management? A liberation genealogy. **Critical Perspectives on International Business**, [s. l.], v. 6, n. 2/3, p. 162-176, 2010.

MIGNOLO, W. D.; TLOSTANOVA, M. V. Theorizing from the Borders: Shifting to Geo- and body-politics of knowledge. **European Journal of Social Theory**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 205-221, 2006.

NUNES, E. S. Aldeias urbanas ou cidades indígenas? Reflexões sobre índios e cidades. **Espaço Ameríndio**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 9-30, jan./jun. 2010.

OLIVEIRA, R. C. **Urbanização e tribalismo**: a integração dos índios terena numa sociedade de classes. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

PAVÓN-CUÉLLAR, D. Rumo a uma descolonização da psicologia latino-americana: condição pós-colonial, virada decolonial e luta anticolonial. **Cadernos PROLAM/USP**, [s. l.], v. 20, n. 39, p. 95-127, 2021.

PAVÓN-CUÉLLAR, D. Hacia la indigenización de la psicología latinoamericana: razones, medios y obstáculos para un proyecto decolonizador. **En lugar de la psicología**, 2022. Disponível em: <https://sujeto.hypotheses.org/1418>. Acesso em: 29 ago. 2024.

PAVÓN-CUÉLLAR, D. Colonialism, subjectivity, and psychology in Latin America. **Journal of Theoretical and Philosophical Psychology**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 191-202, 2024.

PAULA, L. O ensino superior indígena como política pública: elementos para a construção de um modelo metodológico de avaliação e comparação de experiências locais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, [s. l.], v. 94, n. 238, 2019.

SANTOS, C. M.; PEREIRA, J. M. O estigma da presença de indígenas em contexto urbano na cidade de Imperatriz – MA. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 7, n. 12, p. 113463-113473, 2021.

VIANA, H.; PELEGRINI, I. Celso Furtado, crítico da “colonialidade”. **Revista Katálisis**, [s. l.], v. 27, p. e95244, 2024.

# O ATENDIMENTO À SAÚDE MENTAL DO SERVIDOR PENITENCIÁRIO NO RS: UMA PRÁTICA DE 20 ANOS

PABLO BORGES DE MOURA

LUTIANA RICARDI DA ROSA

TANIA REGINA ARMANI NERY

PAOLA CRISTINA FRUHAUF MOLINA

**RESUMO:** A saúde mental dos servidores penitenciários é problemática reconhecida mundialmente, sendo, por exemplo, o estresse laboral advindo da profissão de agente penitenciário considerado por diferentes estudos nacionais e internacionais. De tal forma, há 20 anos existe no sistema prisional do estado do Rio Grande do Sul a Seção de Atendimento ao Servidor da Susepe (SASS), que oferece consultas, *on-line* e presenciais para assistência psicológica de seus servidores e familiares, e está presente nas dez regiões penitenciárias do estado. Hoje, a equipe é composta por 22 psicólogos e uma assistente social. O trabalho é focado no atendimento clínico individual, para servidores e familiares, mas também são realizadas intervenções em grupo e outras ações que preconizam o cuidado em saúde mental, a exemplo da prática da Justiça Restaurativa. Desde a sua criação, em 2003, a Seção já realizou mais de 80 mil atendimentos. O acesso ao serviço ocorre por solicitação do servidor, abordagem da equipe da SASS nas visitas aos estabelecimentos prisionais, indicação de chefias, colegas de trabalho ou de familiares. Em dezembro de 2023, foi inaugurada a nova sede da SASS, em razão da necessidade de um local mais amplo e condições mais adequadas aos atendimentos. Em 2021, a SASS foi escolhida como uma das cinco melhores práticas brasileiras de direitos humanos em uma pesquisa nacional do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos do Governo Federal (MMFDH). Durante esses 20 anos de atividade, foram coletados dados quantitativos que derrocam em estudos estatísticos capazes de mapear o que há de sintomatologia e hipótese diagnóstica da população atendida. A SASS se torna relevante para a saúde pública ao trabalhar com as dinâmicas de trabalho geradoras de patologias. Pratica-se a investigação da relação entre os agravos à saúde mental e o trabalho, observando-se que o risco de adoecimento é maior para aqueles que vivem a ameaça de mudanças compulsórias na jornada de trabalho e declínio significativo na situação econômica. Os fatores de risco mais importantes são: papel laboral conflitante; perda de controle ou autonomia; ausência de suporte social. Também o Transtorno de Estresse Pós-Traumático surge como diagnóstico corriqueiro e de intervenções terapêuticas frequentes pela Seção. Sempre considerando-se que uma ação efetiva de cuidado psicológico depende da intervenção em múltiplos setores da organização, buscando compreender quais as mensagens e significados psicológicos, institucionais e sociais esses indicadores representam. Ressaltando-se que, na Segurança Pública, operações especiais com dano ou prejuízo físico ou psíquico (próprio ou de terceiros), catástrofes, presenciar suicídios ou ter envolvimento próximos de pessoas que cometeram suicídio, infelizmente, são exemplos de incidentes críticos cotidianos. Mediante tamanha severidade contextual, estritamente necessário e consolidado como premissa básica o respeito aos preceitos éticos da Psicologia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Saúde mental; Segurança Pública; Estresse; Servidores penitenciários; Sistema penitenciário.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

É sabida a importância do atendimento e cuidado à saúde mental para os mais variados aspectos da vida humana. Em tempos cada vez mais acelerados, de rotinas atribuladas, muitas vezes nos preocupamos com o nosso estado físico em detrimento do mental. Aderimos a relacionamentos líquidos, virtuais, respostas rápidas, impessoais; jornadas de trabalho extenuantes e (tentativa) de equilíbrio de todas as atividades diárias (Bauman, 2001).

Porém, o excesso (em todas as formas) vem causando adoecimento, e isso reflete também no ambiente laboral. “No trabalho passamos a vida, desenvolvemos nossa identidade, experimentamos situações, construímos relações, realizamos nosso espírito criativo. E é também no trabalho que adoecemos” (Rios, 2008). Seja por doenças oriundas do trabalho ou potencializadas nesse espaço, a verdade é que o número de atendimentos e de afastamentos de servidores vêm em uma crescente nos últimos anos, conforme apresentaremos no item Resultados. Depressão, ansiedade e dificuldade nas relações de trabalho são alguns dos elementos que movimentam essa realidade similar à capturada e estudada por Lamego e Bassani (2022) com policiais civis de nosso estado.

No contexto do sistema prisional, a saúde mental dos servidores penitenciários é problemática reconhecida em diferentes pesquisas científicas, apresentando-se como uma das atividades laborais mais estressantes do país (Bezerra *et al.*, 2016). A fim de dar suporte a esse difícil contexto laboral, criou-se a Seção de Atendimento ao Servidor da Susepe (SASS). Em funcionamento desde 2003, integra a estrutura da Superintendência do Serviço Penitenciário do Estado do Rio Grande do Sul (Susepe), órgão responsável pela administração do sistema prisional estadual da referida unidade federativa. Com o objetivo de normatizar as ações da SASS, em 2018 foi implementada uma Portaria interna que dispõe sobre o Regimento Interno da Seção.

O serviço iniciou como Programa de Atendimento ao Servidor da Susepe (PASS), atendendo a uma demanda da Instituição com relação às queixas sobre o gradual adoecimento e seus reflexos na qualidade de vida dos servidores. Com um objetivo baseado na reflexão e conscientização sobre os fatores e efeitos desestruturantes inerentes ao ambiente prisional, e visando, o programa iniciou como um projeto piloto. Para tanto, foi formada de uma equipe de oito psicólogas, selecionadas por

meio de currículo e entrevista, com uma profissional alocada em cada uma das oito regiões penitenciárias da época, passando a atender nessas localidades. Com a premissa de conhecer a realidade de cada região, seus recursos disponíveis e as possibilidades de aceitação do trabalho, foram realizados contatos regionalizados com secretarias estaduais, municipais e universidades para estabelecer parcerias para a ampliação dos trabalhos. Considerando o cenário positivo que ali se estabeleceu, e com o reconhecimento dos gestores, a prática foi institucionalizada. Houve uma articulação das Delegacias Penitenciárias, juntamente com os profissionais de cada região, com o objetivo de planejar a estrutura necessária aos atendimentos.

No ano de 2007, o trabalho ganhou características definitivas, a SASS foi direcionada para integrar a Divisão de Recursos Humanos (DRH), passou a integrar o organograma da Superintendência e com mudança na nomenclatura: Seção de Atendimento ao Servidor da SUSEPE (SASS). Cabe salientar que, devido às demandas, o trabalho foi ganhando novos alicerces e articulações, entendendo-se a importância de estar mais próximo aos gestores; assim, concretizou-se a vinculação junto ao Gabinete do Superintendente e houve um aporte maior na obtenção de recursos materiais e físicos para ampliação das atividades. Cabe também destacar a inclusão do Serviço Social na composição de trabalho da seção, quando em 2023 foi realizada a nomeação da primeira Assistente Social para desempenhar suas atividades no atendimento aos servidores e familiares.

Com um trabalho consolidado de mais de 20 anos no sistema penitenciário gaúcho, atualmente a sede da SASS está localizada próximo à área central de Porto Alegre (RS), utilizando-se de um conjunto de salas para os atendimentos. No interior do estado, o atendimento ao servidor é realizado nas próprias delegacias penitenciárias regionais, nos estabelecimentos prisionais e em locais cedidos pela comunidade.

Compete à SASS:

- prestar atendimento psicossocial individual e em grupos;
- realizar visitas periódicas e atendimentos nos estabelecimentos prisionais;
- realizar atendimentos a familiares, quando necessário, a fim de dar direcionamento e amparar situações de conflitos e sofrimentos, bem como demais atividades de suporte social;
- realizar atendimentos e visitas domiciliares e hospitalares;

- atender ocorrências de servidores envolvidos em situações traumáticas e pós-traumáticas;
- realizar contatos e encaminhamentos a instituições de saúde e médicos para consultas e internações;
- orientar e preparar os servidores, em final de carreira, para planejar e lidar com a aposentadoria, buscando alternativas diante dessa nova situação;
- atuar em parceria com o órgão de perícia médica do Estado nos casos de acompanhamento das situações de licença-saúde, delimitação de função, readaptação, aposentadoria;
- assessorar as Comissões Internas de Segurança e Saúde no Serviço Penitenciário (CISSPEN) nos programas e ações de atenção à saúde e qualidade de vida dos servidores.

A SASS se torna relevante para a saúde pública ao trabalhar com as dinâmicas de trabalho geradoras de patologias. Pratica-se a investigação da relação entre os agravos à saúde mental e o trabalho, observando-se que o risco de adoecimento é maior para aqueles que vivem a ameaça de mudanças compulsórias na jornada de trabalho e declínio significativo na situação econômica. Os fatores de risco mais importantes são: papel laboral conflitante; perda de controle ou autonomia; ausência de suporte social. Também o Transtorno de Estresse Pós-Traumático surge como diagnóstico corriqueiro e de intervenções terapêuticas frequentes pela Seção. Sempre considerando-se que uma ação efetiva de cuidado psicológico depende da intervenção em múltiplos setores da organização, buscando compreender quais as mensagens e significados psicológicos, institucionais e sociais esses indicadores representam. Ressaltando-se que, na Segurança Pública, operações especiais com dano ou prejuízo físico ou psíquico (próprio ou de terceiros), catástrofes, presenciar suicídios ou ter envolvimento próximos de pessoas que cometeram suicídio, infelizmente, são exemplos de incidentes críticos cotidianos. Mediante tamanha severidade contextual, estritamente necessário e consolidado como premissa básica o respeito aos preceitos éticos da Psicologia e do Serviço Social.

Por fim, a seguir apresentamos as divisões das regiões penitenciárias no estado do Rio Grande do Sul com o respectivo quantitativo percentual de pessoas privadas de liberdade por região penitenciária. Cada região tem sua sede em uma cidade que é polo regional e o referido percentual de recolhidos no sistema prisional tem relação direta com o quantitativo de servidores por região.

FIGURA 1 – REGIÕES DE PENITENCIÁRIAS DO RS, COM DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAS RECOLHIDAS NO SISTEMA PRISIONAL DESSE ESTADO



FONTE: INFOPEN – SISTEMA DE INFORMAÇÕES PENITENCIÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL

## ASPECTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

Hoje, a equipe é composta por 22 psicólogos e uma assistente social. O trabalho é focado no atendimento clínico individual, para servidores e familiares, mas também são realizadas intervenções em grupo e outras ações que preconizam o cuidado em saúde. O acesso ao serviço ocorre por solicitação do servidor, abordagem da equipe da SASS nas visitas aos estabelecimentos prisionais, indicação de chefias, colegas de trabalho ou de familiares e intervenções em situações de crise (Ex.: suicídios, motins, entre outros). Também são realizados atendimentos hospitalares e domiciliares.



O foco de atendimento são os servidores do Quadro Especial institucional em seus três diferentes cargos: Agentes Penitenciários (AP); Agentes Penitenciários Administrativos (APA); Técnicos Superiores Penitenciários (TSP), sejam ativos ou aposentados. Com o passar dos anos e a ampliação das equipes, considerando a pertinência da saúde mental do trabalhador e visando o ser humano como um todo, as famílias dos servidores também são beneficiadas pelo serviço. Os atendimentos são oferecidos na modalidade presencial ou *on-line*.

Nesses atendimentos, realiza-se uma avaliação inicial, seguida de acompanhamento psicoterapêutico, mas há casos em que é necessário encaminhamento para avaliações neuropsicológicas, psiquiátricas e/ou outras. Também são feitas entrevistas com servidores em diferentes situações: licença-saúde por motivo de saúde mental; transferidos de outras regiões penitenciárias; com ingresso recente no serviço público.

Essas entrevistas objetivam elucidar problemáticas momentâneas enfrentadas pelos servidores, sejam elas de ordem institucional ou pessoal, possibilitando à Seção intervir, amenizar e/ou ou solucionar os impasses detectados. Essa atuação pode ocorrer junto à gestão macro, à gestão micro/local ou ainda por meio do suporte familiar, considerado um aspecto essencial e indissociável da saúde mental no campo da segurança pública. Como destacam Futino e Delduque (2020), é a família arcabouço das repercussões desse contexto de possível sofrimento psíquico, bem como é elemento de segurança e suporte à melhora no enfrentamento das adversidades laborais.

Relativo a um olhar voltado à saúde coletiva, tomando como referencial a psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours (2015), são realizadas visitas às Unidades Prisionais para aproximação dos servidores, observação do trabalho *in loco*, roda de conversa sobre saúde mental do trabalhador, bem como outras temáticas pertinentes. A construção do trabalho é moldada conforme a dinâmica coletiva desses trabalhadores em cada ambiente específico.. Além disso, a SASS vem se consolidando em sua estrutura institucional e tem contribuído há anos com o perfil profissiográfico na seleção de novos servidores da Susepe, juntamente com a Escola do Serviço Penitenciário, nas seleções internas dos grupamentos especiais e táticos, na formação de servidores por meio das disciplinas de Psicologia das Relações Interpessoais, Saúde do Trabalhador e de Justiça Restaurativa.

O atendimento clínico individual é desenvolvido conforme a formação em Psicologia dos profissionais da Seção. São utilizadas terapias

de 1ª a 3ª geração. Também os profissionais estão capacitados em áreas específicas, como Luto, Psicologia Organizacional e do Trabalho e Estresse. Objetiva-se uma atuação da Psicologia pautada na promoção de bem-estar dos trabalhadores e sob a perspectiva do diagnóstico, prevenção, assistência e reabilitação psíquica na instituição em questão, a exemplo das concepções metodológicas abordadas em Borges e Mourão (2013). Ressalta-se que a busca de formação contínua é incentivada cotidianamente, sobretudo, no momento, voltada a uma Psicologia Baseada em Evidências.

Quanto às intervenções em grupo, a base teórica está alicerçada nos grupos operativos e reflexivos, de viés psicanalítico ou da Terapia Cognitivo-Comportamental. As ações em grupo são de extrema potência nesse âmbito, pois coadunam com a lógica de auxiliarem em processos de aprendizagem, prevenção de doenças e no tratamento de cuidados específicos, além de servirem à promoção da saúde, como já observamos em diferentes áreas laborais (Menezes; Avelino, 2016). Logo, registra-se que também são desenvolvidas ações que preconizam o cuidado em saúde mental: palestras e ações orientativas; formação de gestores e servidores; atividades em datas alusivas – setembro amarelo, outubro rosa, etc.

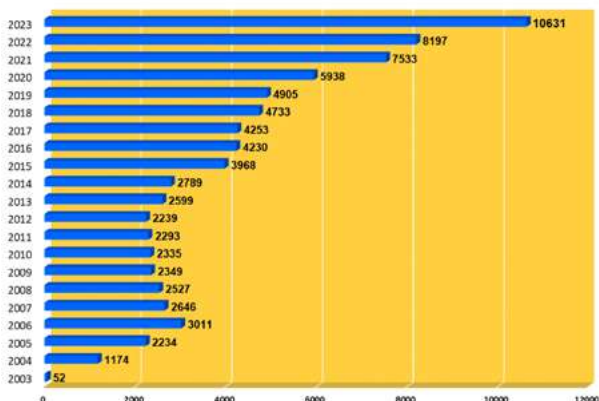
## RESULTADOS

Desde a sua criação em 2003, a SASS já realizou mais de 80 mil atendimentos, englobando servidores e familiares (adultos, crianças e adolescentes). A seguir apresentamos um gráfico representativo da evolução do número de atendimentos. A média anual de atendimentos no período apresentado é de 3.840 atendimentos/ano. Os maiores saltos percentuais de crescimento no número de atendimentos foram nos anos de 2004, 2005, 2006, 2015 e 2023.



GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ATENDIMENTOS DA SASS

Atendimentos realizados pela SASS em 20 Anos (2003/2023)

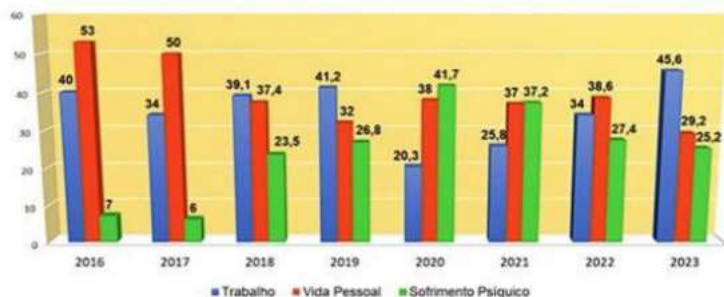


FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA; RELATÓRIOS INTERNOS DA SASS (2024).

Tal evolução é significativa e balizada em aspectos como: aumento do efetivo de servidores devido ao aumento da população prisional; aumento da equipe da SASS; aumento da procura por atendimento; consolidação do serviço prestado pela Seção; maior reconhecimento e visibilidade institucional. Aliado a isso, aponta-se, novamente, que especialistas são uníssonos ao considerar que as atividades dos profissionais de Segurança Pública são uma das ocupações mais estressantes, devido à exigência de elevada especialização e às circunstâncias de trabalho adversas, em que há grande carga de responsabilidade e pouca autoridade para a decisão (MJSP/SENASP, 2019).

Em levantamento preliminar dos atendimentos realizados no período de 2016 a 2023, conforme gráfico a seguir, constata-se que os motivos principais que motivaram a procura pelos atendimentos dividem-se em: Trabalho, Vida Pessoal e Sofrimento Psíquico. Com especial atenção ao item Trabalho, pelo crescimento exponencial.

GRÁFICO 2 – MOTIVOS DA BUSCA POR ATENDIMENTOS PSICOLÓGICOS



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA; RELATÓRIOS INTERNOS DA SASS, 2024.

O cotidiano do trabalho penitenciário é reconhecidamente desgastante. Vivenciam-se conflitos, lideranças verticalizadas, comunicação não fluida, entre outros. O lidar diariamente com o que é rechaçado pela sociedade também torna o trabalho dos servidores penitenciários como algo alicerçado na invisibilidade. Essa invisibilidade, por sua vez, acarreta menor investimento governamental em recursos humanos, estruturais e materiais, o que, por si só, precariza o ambiente de trabalho e gera adoecimento. De acordo com Branco e Queiroz (2019), os servidores penitenciários passam pelo processo denominado de “prisionização”, através do qual absorvem hábitos e costumes da prisão, um tipo específico de socialização sobre normas e critérios próprios. Vivencia-se uma dinâmica de controle necessária ao contexto laboral, mas que afasta o trabalhador do lado humano de suas atividades, para mantê-lo distante e com suas emoções apaziguadas. Para isso, ele precisa se afastar, resignificar e considerar, de forma adversa, o objeto-fim de seu trabalho, sendo a pessoa privada de liberdade uma mera “peça” de controle (Branco; Queiroz, 2019). Submetido a uma rotina e ordens rígidas, o trabalhador do sistema prisional não se identifica com seu trabalho, ao contrário, se submete às regras e ordens, mesmo acreditando que elas não são eficazes ou adequadas, o que gera a mecanização das tarefas e prejuízo às suas relações interpessoais, internas e externas ao trabalho (Lourengo, 2010).

Percebe-se, porém, que esse processo de adoecimento ocupacional não se restringe ao reduto microinstitucional, mas a uma realidade macro que assola todo meio corporativo em nível nacional e internacional. O Relatório Mundial de Saúde Mental da OMS, publicado em junho de

2022, mostrou que em 2019 um bilhão de pessoas viviam com transtornos mentais, e 15% dos adultos em idade laboral sofreram com algum transtorno mental. Uma amostra do contexto macro revela que as mudanças no mercado de trabalho têm contribuído para diversos impactos na saúde do trabalhador, pois cada vez mais o mundo corporativo exige um sujeito polivalente, plurifuncional, tecnológico, atualizado, para conseguir atender às necessidades mercadológicas (Araujo; Freitas, 2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A SASS não só se consolidou na estrutura institucional ao longo do tempo, mas passou a ser referência em termos de confiabilidade e *expertise* quanto aos assuntos pertinentes aos trabalhadores que atuam no âmbito do sistema prisional regional em seus diversos contextos. De tal forma, considera-se que uma ação efetiva de cuidado psicológico depende da intervenção em múltiplos setores da organização, buscando compreender quais mensagens e significados psicológicos, institucionais e sociais esses indicadores representam.

Nesse contexto de Segurança Pública, operações especiais com dano ou prejuízo físico ou psíquico (próprio ou de terceiros), catástrofes, presenciar suicídios ou ter envolvimento próximos de pessoas que cometeram suicídio, infelizmente, são exemplos de incidentes críticos cotidianos. Diante de tamanha severidade contextual, respeito aos preceitos éticos da Psicologia torna-se estritamente necessário e consolidado como premissa básica. Lidar com emergências exige elevada capacidade de adaptação a mudanças, pois, nas situações-limite, o desafio é a superação da impotência e do desamparo (MJSP/SENASP, 2019).

Logo, a ética profissional (congregando o sigilo) é elemento primordial que reforça a seriedade do trabalho até aqui constituído, mas, para além disso, o futuro exige o seguimento do foco na preocupação com a saúde mental e a maior interferência em problemas institucionais. Os objetivos incluem aumento no número de atendimentos, favorecido pelo aumento recente da equipe de psicólogos, e, principalmente, ampliação da resolução de problemas institucionais, bem como fortalecimento de ações junto a gestores e operadores macro do sistema prisional e da segurança pública. Trabalhar cada vez mais conceitos da Psicologia Organizacional e do Trabalho também é diretriz a ser explorada e desenvolvida nos próximos tempos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, N. F. de; FREITAS, T. M. M. de. Trabalho e adoecimento psíquico: uma revisão literária acerca da relação entre labor e processos de sofrimento no mundo corporativo. **JNT – Facit Business and Technology Journal**, [s. l.], v. 3, n. 39, p. 378-398, ago./out. 2022.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BEZERRA, C. de M.; Assis, S. G. de; CONSTANTINO, P. (2016). Sofrimento psíquico e estresse no trabalho de agentes penitenciários: uma revisão da literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 21, n. 7, p. 2135-2146, 2016. DOI:10.1590/1413-8123201521700502016.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013.

BRANCO, C. L.; QUEIROZ, I. D. De carrasco a agentes penitenciários: os trabalhadores do sistema prisional no contexto de acumulação flexível e de Estado penal. **Sociedade em Debate**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 195-210, 2019.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015.

FUTINO, R. S.; DELDUQUE, M. C. (2020). Saúde mental no trabalho de segurança pública: estudos, abordagens e tendências da produção de conhecimento sobre o tema. **Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 116-134, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17566/ciads.v9i2.632as>.

LAMEGO, M. M.; BASSANI, F. Sofrimento psíquico entre policiais: um estudo na Polícia Civil do Rio Grande do Sul. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 2144-2152, 2022.

LOURENÇO, L. C. Batendo a tranca: impactos do encarceramento em agentes penitenciários da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Revista de Estudos de Conflitos e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 3, p. 11-31, 2010.

MENEZES, K. K. P.; AVELINO, P. R. Grupos operativos na Atenção Primária à Saúde como prática de discussão e educação: uma revisão. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 124-130, mar. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cadsc/v24n1/1414-462X-cadsc-24-1-124.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2023.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Caderno técnico de tratamento do transtorno de estresse pós-traumático – TEPT**. Brasília: MJSP/SENASP, 2019. 194 p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE – OMS. **Relatório Mundial de Saúde Mental**. 2022. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/356119/9789240049338-eng.pdf?sequence=1>. Acesso em: 5 jul. 2023.

RIOS, I. C. Humanização e ambiente de trabalho na visão de profissionais da saúde. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 151-160, 2008. DOI: 10.1590/S0104-12902008000400015.

# PUCRS CARREIRAS: CONEXÃO UNIVERSIDADE, MERCADO DE TRABALHO E COMUNIDADE

THALINE DA CUNHA MOREIRA

**RESUMO:** A evolução tecnológica e a globalização têm exigido diferentes adaptações no mundo do trabalho, mas também na educação. Sendo a universidade um local para promover a formação superior, mas também habilitar e preparar profissionais para o mundo do trabalho, é de suma importância investir no planejamento da sua carreira e desenvolvimento de competências socioemocionais. Diante disso, torna-se muito pertinente que os serviços de carreira estejam presentes nas instituições de ensino superior. Assim, o presente trabalho teve como objetivo apresentar as ações realizadas por um escritório de carreira localizado na PUCRS. Denominado PUCRS Carreiras, este setor tem uma equipe de 30 pessoas, divididas em diferentes áreas, como atendimento ao público, comunicação, jurídico, administrativo, estágios, gestão de talentos e gestão de carreiras. Estes dois últimos são apresentados em detalhes, pois trata-se de setores que contam com profissionais da psicologia responsáveis pela condução da consultoria de carreira, em sua modalidade de planejamento de carreira e recolocação profissional. Já a gestão de talentos é responsável pela realização dos processos de recrutamento e seleção, avaliação psicológica e divulgação das vagas. Juntas, a gestão de carreiras e a gestão de talentos também conduzem os eventos, como *workshops*, oficinas, entre outras ações interventivas, sempre com o intuito de promover a construção de carreira e empregabilidade do/a aluno/a, *alumnis* e comunidade geral.

**PALAVRAS-CHAVE:** Carreira; Trabalho; Ensino Superior.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O ensino superior no Brasil, inicialmente acessível apenas a uma minoria, passou a ampliar o acesso à população em geral por meio da concessão de bolsas de estudo e de políticas específicas. No entanto, somente facilitar a entrada não garante que os estudantes consigam concluir seus estudos, e aqui se torna crucial a presença de serviços de orientação profissional e de carreira na educação superior. Esses serviços oferecem o suporte necessário para auxiliar os estudantes nessa jornada de desenvolvimento acadêmico e profissional (Bordignon, 2021).

Além disso, esses serviços de suporte e apoio ao aluno têm possibilitado a promoção de competências cada vez mais exigidas pelo mercado de trabalho e que vão além de uma formação técnica. Ou seja, o mercado de trabalho não busca apenas o profissional capacitado tecnicamente, mas aquele que sabe realizar um planejamento profissional, que consegue implementá-lo e avaliar de forma contínua seus objetivos e atividades (Silva; Bardagi, 2016).

As mudanças exigidas pelo mercado de trabalho também são necessárias na educação, ou mais especificamente, na forma como se promovem o saber e o conhecimento dentro das instituições de ensino. Nota-se que, apesar dos avanços, boa parte dessas instituições segue oferecendo o mesmo curso, instalações e currículos para todos os alunos, assim como nos primórdios da chegada da formação superior. Mas se esquecem de que, para o desenvolvimento amplo do aluno, é necessário que também se fomentem a formação sociocultural, a percepção de valores, o planejamento de carreira, as competências socioemocionais, o empreendedorismo, entre outros (Bardagi; Hutz, 2005).

No que se refere às intervenções de carreira, estas têm como objetivo o apoio ao indivíduo, de maneira que ele possa tomar decisões de forma mais congruente e possa lidar com as dificuldades quanto à construção de carreira. Nos serviços de apoio ao estudante, que podem englobar também iniciativas de suporte ao desenvolvimento da carreira, as intervenções tendem a ocorrer de forma heterogênea, ou seja, não há modelos específicos que embasem tal intervenção, o que pode ser assinalado como uma limitação dessa área (Bardagi; Hutz, 2005).

No entanto, há diferentes teorias de carreira que podem embasar o desenvolvimento de tais intervenções, como a Teoria de Construção de Carreira, que possibilita olhar para o construto da adaptabilidade de carreira, definida como um construto psicossocial relacionado à forma como o indivíduo se organiza para lidar com as demandas não previsíveis da construção de carreira (Savickas, 2013). Ainda, podemos verificar a Teoria da Psicologia do Trabalho, em que se ressalta a importância dos processos de desenvolvimento de carreira, principalmente para populações vulneráveis, como uma maneira de promover a volição (capacidade de fazer escolhas) e adaptabilidade de carreira (Duffy *et al.*, 2016).

Por fim, o desenvolvimento de ações e intervenções de carreira no ensino superior podem possibilitar que a empregabilidade dos alunos seja desenvolvida. De acordo com Boucinha *et al.* (2020), é de suma importância que as pessoas assumam a responsabilidade por suas carreiras. Essa informação ressalta a importância das consultorias de carreira, no sentido de promover tal consciência para os indivíduos; assim, quanto mais ele assume a responsabilidade pela gestão e construção da sua carreira, mais facilmente ele conseguirá implementar estratégias de busca por oportunidades, seja na preparação do seu currículo, seja na busca de posições mais alinhadas com seus objetivos, perfil e momento profissional. Desse modo, o presente trabalho tem como objetivo apre-



sentar as ações realizadas por um escritório de carreiras localizado na PUCRS, denominado PUCRS Carreiras, que busca fortalecer a conexão entre universidade, mercado de trabalho e comunidade.

## MÉTODO

### *Fundação Irmão José Otão - Fijo*

Antes de apresentar o PUCRS Carreiras, é importante contextualizar a sua origem, que se inicia dentro da Fundação Irmão José Otão. A Fijo, como é conhecida e chamada por todos, é uma entidade sem fins lucrativos criada em 1981 pela União Sul-brasileira de Educação e Ensino (USBEE), a partir de uma iniciativa do Conselho Universitário da PUCRS. A fundação tem como premissa o desenvolvimento de projetos e serviços nas áreas educacional e social, além de apoiar a Universidade nas ações que visam oportunizar o crescimento profissional e pessoal dos seus alunos e diplomados.

Ao longo dos anos, a Fijo vem se mantendo no propósito de promover o desenvolvimento social por meio do conhecimento, com o intuito de conectar pessoas e organizações para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Nesse objetivo se enquadram os seus dois principais serviços: o PUCRS Carreiras e o Centro Marista de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente. Neste trabalho, vamos nos concentrar em apresentar o PUCRS Carreiras, que atua como um serviço da PUCRS aos alunos, *alumnis* e comunidade geral, auxiliando no desenvolvimento de suas carreiras e da empregabilidade.

### *PUCRS Carreiras*

O Escritório de Carreiras da Fijo iniciou suas atividades em 2011, inspirado nos modelos europeus, com o propósito de fortalecer o elo entre o aluno e o mundo do trabalho/negócios, trazendo uma proposta inédita para a realidade das instituições de ensino superior do Brasil. Assim, o então denominado Escritório de Carreiras se constitui como o local dedicado para os alunos da PUCRS que buscavam por uma orientação quanto ao planejamento de carreira e capacitação para o mercado de trabalho. Esse projeto se estende até 2019, quando então é fundado o PUCRS Carreiras, que traz em seu propósito fortalecer o elo entre a universidade e o mundo do trabalho, desenvolvendo a empregabilidade dos alunos e *alumnis* da PUCRS e da comunidade geral. Nessa nova proposta, além do processo de consultoria e aconselhamento de

carreira, também é possível ter acesso às vagas de estágio e efetivas e capacitações.

Nesses cinco anos de existência, o PUCRS Carreiras se estruturou e conta com uma equipe de 30 pessoas, que se organizam nas seguintes áreas:

- **ATENDIMENTOS:** todo contato realizado com o PUCRS Carreiras passa primeiro pela equipe de atendimentos, que fará o direcionamento ao setor adequado. Além disso, também agendam os atendimentos a serem realizados;
- **ESTÁGIOS:** a área de estágios é responsável por toda a organização e documentação dos estágios obrigatórios e não obrigatórios dos alunos da PUCRS;
- **COMUNICAÇÃO:** esta área tem como objetivo organizar e padronizar toda a comunicação realizada no PUCRS Carreiras. Além disso, é responsável pelo design gráfico, artes e produção de conteúdo para as redes sociais;
- **SETOR JURÍDICO:** todas as documentações e questões de ordem jurídica são administradas pela advogada que compõe este setor;
- **ADMINISTRATIVO:** esta área é responsável pela própria organização interna do PUCRS Carreiras;
- **GESTÃO DE CARREIRAS:** setor responsável pela condução dos processos de consultoria de carreira e pela condução dos eventos;
- **GESTÃO DE TALENTOS:** esta equipe fica responsável por toda a divulgação das vagas efetivas e de estágio, além de conduzir processos de recrutamento e seleção para as empresas parceiras. Também auxilia na condução dos eventos.

Cada setor é uma peça importante em toda a estruturação do serviço oferecido, contribuindo para que os resultados obtidos ao longo de todo esse tempo sejam expressivos e torne o serviço uma referência para as demais instituições de ensino superior do Brasil. Em razão do objetivo deste estudo, e atendendo ao escopo do evento, serão apresentados em detalhes as equipes e os serviços realizados pela Gestão de Carreiras e Gestão de Talentos.

### *Gestão de Carreiras*

A Gestão de Carreiras é composta por três psicólogas e uma estagiária de Psicologia. Ressaltamos aqui a importância de esse serviço ser conduzido por profissionais da Psicologia, com *expertise* na área de

carreiras e mundo do trabalho. Esse time é responsável pela realização da consultoria de carreira, que é uma intervenção que ocorre em duas frentes, voltada para o planejamento de carreira e recolocação profissional.

O planejamento de carreira é um atendimento ofertado de forma individual e *on-line*, que ocorre em seis encontros, cada um com duração de 45 minutos. Esse atendimento é estruturado em três pilares, em que se faz a promoção do autoconhecimento, a exploração de mercado e a organização de um plano de ação. Para melhor direcionar as reflexões, são disponibilizadas atividades que norteiam toda a conversa e atendimento. Já a recolocação profissional é realizada por duas vias: no formato de *masterclass* – em que cada momento abordará uma temática pertinente ao mercado de trabalho, que são: a estruturação de um currículo assertivo, a organização de um perfil campeão no LinkedIn – e a preparação para o processo seletivo. Caso o participante queira ter acesso a um atendimento personalizado, ele poderá solicitar esse atendimento, seja ele voltado para o currículo, LinkedIn ou simulação de entrevista – em português e/ou inglês.

Além desses atendimentos, as consultoras de gestão de carreiras também acompanham o Programa de Mentoria, que está em constante aprimoramento, e o primeiro processo a ser implementado foi o de Exploração do Mercado de Trabalho. Com o apoio dos mentores, os assessorados da consultoria têm a oportunidade de interagir com profissionais atuantes em suas áreas de interesse, o que facilita a compreensão e o entendimento do mercado. Já o programa de mentoria em si busca auxiliar os alunos a se aproximarem do mercado de trabalho por meio de um mentor experiente, que orienta no desenvolvimento profissional, oferecendo conversas, orientações, indicações e *networking*. A mentoria ocorre com cinco encontros *on-line*, com duração de 45 minutos entre mentor e mentorado. Também são disponibilizadas atividades e *workbook*, para que possam nortear as trocas e reflexões realizadas ao longo dos encontros.

O time de gestão de carreiras também realiza ao longo do ano ações com o intuito de ofertar diferentes formas de atenção aos/as estudantes e comunidade geral que buscam o serviço. Essas iniciativas são oferecidas como complemento ao atendimento de planejamento de carreira ou como alternativa a essa orientação. As ações não se restringem apenas ao contexto universitário, também se estendem para as escolas e empresas/organizações. São oferecidas palestras sobre o

futuro do trabalho para estudantes do ensino médio; *workshops* de inserção no mercado de trabalho; treinamentos e palestras sobre planejamento de carreira, entre outros.

Uma das grandes ações conduzidas por esse time foi o Programa Power Skills – imersão em competências comportamentais: tem coisas que nenhum robô resolve –, com o objetivo de desenvolver habilidades comportamentais mais valorizadas no mercado de trabalho. Isso foi realizado por meio de uma estrutura de cinco trilhas práticas construídas em conjunto com empresas – trilhas baseadas nas cinco *soft skills* mais desejadas pelo mercado: Comunicação, Colaboração, Influência, Inteligência Emocional e Autoconhecimento. Os seis encontros no formato *on-line* tiveram duração de 1 hora, sendo um encontro de fechamento e os demais para cada uma das *soft skills*. Além dos encontros, os participantes tinham atividades e desafios para aprimorar as habilidades de cada *soft skill*. O Programa Power Skills é apresentado em outro capítulo desta obra e foi o vencedor do Prêmio Boas Práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho, que ocorreu durante o XI CBPOT em 2024.

### *Gestão de talentos*

Esse time também é composto por três psicólogas e quatro estagiárias de Psicologia. A atuação da gestão de talentos é como uma consultoria de recrutamento e seleção, em que as consultoras ficam responsáveis pela condução desde a abertura da vaga até o fechamento e encaminhamento para contratação do candidato selecionado. Além disso, elas também realizam o processo de avaliação psicológica, conduzindo a aplicação de uma bateria de testes em que avaliam características como: Atenção, Personalidade, Raciocínio Lógico e Inteligência Não Verbal, para todos os níveis e cargos.

Ainda, a gestão de talentos também se responsabiliza pela divulgação de vagas, fazendo a ponte entre as empresas e o portal do PUCRS Carreiras, que elas podem utilizar para divulgar vagas de estágio, efetivas, *trainee*, jovem aprendiz ou com vínculo autônomo. As empresas parceiras do PUCRS Carreiras podem optar tanto pela divulgação da vaga e condução do processo pelas consultoras de talentos, como podem apenas divulgar as vagas e cuidar internamente do processo de seleção.

Assim como o time de carreiras, também há ações conduzidas pelas consultoras da gestão de talentos. Por exemplo, a cada dois anos é realizado o Talentos em Ação, que se trata de uma atividade gamificada



utilizada nos processos seletivos com o objetivo conectar os alunos ao mercado de trabalho. Nesse jogo participam alunos e representantes de empresas que estejam interessados em captar estagiários, e ao final os alunos podem ser contatados por essas organizações para participarem de entrevista individual.

Outra ação importante, de responsabilidade do time de talentos, é o Programa Potencialize. O objetivo do programa é oportunizar aos jovens o primeiro contato com o mercado de trabalho, facilitando o encontro entre novos talentos e as empresas que queiram apostar no desenvolvimento dessas pessoas e estejam em conformidade com a Lei de Aprendizagem nº 10.097/2000. O programa tem duas etapas: na primeira realiza-se uma oficina de entrevista e preparação para processo seletivo em instituições com jovens que fazem parte do público-alvo e cadastro dos jovens no Portal do PUCRS Carreiras; no segundo momento, faz-se o contato com as empresas interessadas em contratar jovens com esse perfil, cadastrando-se gratuitamente em nosso site e com acesso ao banco de currículo com informações e trajetória dos jovens.

### *Ações conjuntas*

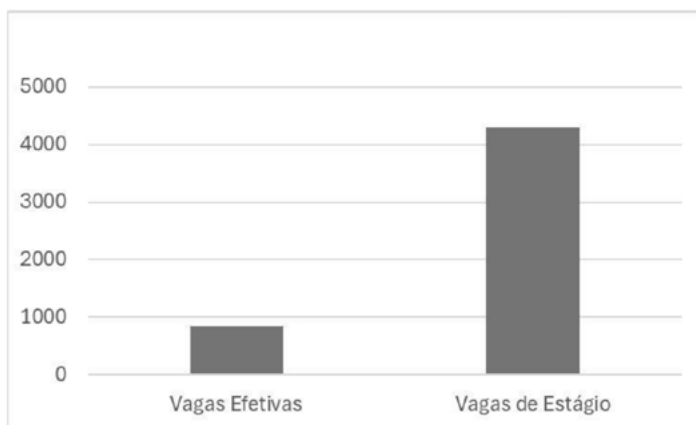
Diferentes eventos são conduzidos com a participação de ambos os times, carreiras e talentos. Além disso, ainda contam com o apoio dos demais setores da organização. A Feira de Carreiras é um dos maiores eventos de carreira do Sul do país promovido pelo PUCRS Carreiras. Após o período da pandemia causada pela Covid-19, a feira resgatou a essência das edições anteriores, promovendo diálogos sobre carreira e o mundo do trabalho, por meio de uma imersão para recolocação no mercado de trabalho; trilhas para desenvolver *hard* e *soft skills*, oportunizando muito *networking* e conexão com as empresas de diferentes segmentos. A feira ocorre em dois dias, com todas as ações presenciais no campus da PUCRS.

Também é uma ação conjunta o Open Office, que tem como objetivo proporcionar aos/as alunos/as uma integração entre a teoria e a prática, no que se refere aos conhecimentos adquiridos no curso, assim como ofertar uma conexão com o mundo do trabalho, produtos, processos e serviços *in loco*, a fim de propiciar ao estudante a ampliação do *networking*, dicas sobre como desenvolver suas habilidades e conhecer oportunidades de carreira.

## RESULTADOS

As diferentes ações realizadas principalmente pelos times de gestão de carreiras e gestão de talentos resultaram em números expressivos que demonstram a importância e alcance de intervenções de carreira para o ensino superior. A gestão de talentos atendeu no último semestre de 2023 um total de 396 empresas para processos de contratações, tendo 1.864 candidatos contratados. Além disso, ao longo de cinco anos de existência, o PUCRS Carreiras possibilitou a inserção de mais de 13 mil pessoas no mercado de trabalho e foram divulgadas mais de 25 mil vagas no portal. No Gráfico 1 é possível ver a distribuição de vagas de estágio e efetivas.

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS VAGAS EFETIVAS E DE ESTÁGIO



FONTE: PUCRS CARREIRAS.

Como pode ser visto no gráfico 1, a maioria das vagas divulgadas são de estágio, o que reforça a importância desse setor como uma conexão entre a universidade/aluno e o mercado de trabalho. Sobre os estágios, o PUCRS Carreiras é responsável por administrar todos os contratos de estágios dos/as alunos/as PUCRS. Em 2020, foi realizada uma reformulação no sistema, gerando a automatização do processo de assinaturas dos contratos de estágio através de uma ferramenta de assinatura eletrônica. Dessa forma, reduziram-se a burocracia e o processo necessário para o estudante iniciar ou renovar o estágio. Na figura 2 é apresentada a proporção de convênios assinados em 2023.

GRÁFICO 2 – PROPORÇÃO DOS CONVÊNIOS DE ESTÁGIO



FONTE: PUCRS CARREIRAS.

Como pode ser visto na figura 2, a maior parte dos convênios de estágio assinados são não obrigatórios ( $n = 5.788$ ), enquanto em menor proporção estão os estágios obrigatórios ( $n = 1.445$ ). Tais resultados demonstram que os alunos estão conseguindo inserir-se no mercado de trabalho e na área de atuação antes mesmo de concluir a formação, o que possibilita maior desenvolvimento técnico e ganho de experiência.

Com o mundo globalizado e a crescente demanda por profissionais que apresentem competências não só técnicas, mas também comportamentais, é de suma importância que o processo educativo na formação superior se adapte para promover a busca por conhecimento. Além disso, é também primordial que sejam oferecidas condições para que o aluno possa se desenvolver na prática, o que é viabilizado por meio dos estágios, sejam eles obrigatórios, supervisionados ou não (Machineski; Machado; Silva, 2011).

Quanto aos resultados obtidos pela atuação do time de gestão de carreiras, verifica-se que em quatro anos de existência do serviço foram realizados 9.300 atendimentos de consultoria de carreira. Somente em 2023, foram atendidos 791 assessorados, entre alunos, *alumnis* e comunidade geral; realizaram-se 40 contatos entre mentores e assessorados. No segundo semestre de 2023, também foram atendidas 414 pessoas na modalidade do planejamento de carreira.

Quanto à modalidade de recolocação profissional, em 2023 foram realizadas 20 *masterclass* de currículo, LinkedIn e processo seletivo, com

a participação de 226 estudantes, *alumni*s e comunidade externa. Como forma de capacitar em relação à carreira acadêmica, foi conduzida uma oficina de currículo Lattes, realizada em parceria com a Biblioteca Central Irmão José Otão e Iniciação Científica. Participaram desse momento um total de 18 estudantes.

No que se refere ao programa de mentoria, ao longo de 2023 foram realizados 40 contatos entre mentores e assessorados, totalizando 242 interações desde o início da iniciativa de Exploração do Mercado de Trabalho. Além dos alunos PUCRS, também criamos ações para atender o público externo. Com isso, foram oferecidos 8 *workshops* para a comunidade, que abordaram temáticas como: planejamento de carreira, marca pessoal, inserção no mercado de trabalho. Participaram nesses eventos um total de 112 pessoas.

Em pesquisa de satisfação realizada ao final de cada atendimento, os usuários do serviço relataram a importância do planejamento de carreira e das oficinas de recolocação para suas trajetórias acadêmicas e profissionais. Tais iniciativas possibilitaram o desenvolvimento pessoal e autoconhecimento para conquistarem uma colocação no mercado e orientá-los no melhor aproveitamento da universidade, evitando que a saída do curso se tornasse a única opção diante das dúvidas após o ingresso na graduação.

Os demais programas e eventos oferecidos pelo PUCRS Carreiras também apresentaram números expressivos no último ano. Por exemplo, em 2023 foram realizadas duas edições do Open Office, uma nas empresas que integram o Tecnopuc (Parque de tecnologia e inovação localizado na PUCRS), e na Ável Investimentos. Participaram dessas visitas 330 alunos/as PUCRS. O Programa Potencialize atendeu estudantes de duas instituições: o Pão dos Pobres e o Instituto Proa. Já a Feira de Carreiras concentrou nos dois dias de evento 2.000 participantes, 34 palestrantes, 6 mediadores e 20 empresas.

Esses dados corroboram os achados da literatura, que enfatiza a importância dos setores de psicologia direcionados à orientação de carreira nas universidades como forma de auxiliar os estudantes a lidarem com situações difíceis que irão encontrar ao longo da formação e da vida profissional (Bordignon, 2021). Discutindo esses resultados à luz da Teoria da Psicologia do Trabalho (Duffy *et al.*, 2016), nota-se que oferecer o apoio de carreira a essas pessoas permite também o desenvolvimento da volição e adaptabilidade de carreira, que são, respectivamente: a capacidade de fazer escolhas, apesar das restrições



sociais e sistêmicas, e de se adaptar às demandas ambientais não previsíveis. Portanto, os serviços de carreira, aqui representados pelo PUCRS Carreiras, são diferenciais não só para a conexão universidade-mundo do trabalho-comunidade, mas também na promoção de competências para conquistar um trabalho decente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao descrever o trabalho realizado pelo PUCRS Carreiras, detalhando suas ações e resultados obtidos, principalmente no ano de 2023, busca-se mostrar como se faz relevante um setor dentro das instituições de ensino superior que aborde não só questões de carreira, mas de conexão com o mercado do trabalho. Tal abordagem se torna pertinente, pois vem na direção das demandas globais em relação aos avanços na educação e no mundo do trabalho, que têm exigido cada vez mais pessoas que tenham, além de habilidades e competências técnicas, conhecimento e competências socioemocionais que lhes permitam transitar por diferentes oportunidades profissionais sempre que necessário.

Além disso, há um objetivo maior: que outras instituições de ensino superior e mesmo organizações e profissionais possam se inspirar nessas ações e comecem a implementar iniciativas como as que conduzimos no PUCRS Carreiras. Esse propósito se conecta com os valores da Fijo, fundação que administra e é responsável por manter ativas as intervenções e ações que o PUCRS Carreiras realiza. Afinal, estamos promovendo a conexão entre universidade-mercado de trabalho-comunidade, e com isso todo conhecimento e experiência compartilhada é mais significativa para a evolução mundial.

## REFERÊNCIAS

BARDAGI, M.; HUTZ, C. S. Evasão universitária e serviços de apoio ao estudante: uma breve revisão da literatura brasileira. **Psic. Rev. São Paulo**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 279-301, 2005. Disponível: <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/18107/13463>. Acesso em: 12 set. 2024.

BORDIGNON, G. L. H. Do ensino superior ao mercado de trabalho e início de carreira: a contribuição da psicologia. **Revista Universo Psi**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 17-41, 2021. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/psi/article/view/1905>. Acesso em: 12 set. 2024.

BOUCINHA, D. *et al.* Preditores da empregabilidade individual de profissionais em transição de carreira. **Psicologia**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 179-190, 2020. Disponível em: <https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/1614/1010>. Acesso em: 12 set. 2024.

DUFFY *et al.* The Psychology of Working Theory. **J. Couns Psychol**, [s. l.], v. 63, n. 2, p. 127-48, 2016. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26937788/>. Acesso em: 12 set. 2024.

MACHINESKI, R.; MACHADO, A. C. T.; DA SILVA, R. T. M. A importância do estágio e do programa de iniciação científica na formação profissional e científica. **Enciclopédia Biosfera**, [s. l.], v. 7, n. 13, p. 1562-1574, 2011. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/enciclop/2011b/ciencias%20humanas/a%20importancia.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

SAVICKAS, Mark L. (2013). The theory and practice of career construction. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (Eds.) **Career development and counselling: Putting theory and research to work**. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2013. p. 147-183.

SILVA, S. S.; BARDAGI, M. P. B. Intervenções de carreira no ensino superior: estrutura dos serviços na grande Florianópolis. **Revista Psicologia em Foco**, [s. l.], v. 8, n. 12, p. 14-32, 2016. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/psicologiaemfoco/article/view/2462>. Acesso em: 12 set. 2024.

# CONSTRUINDO INTERVENÇÕES DE GESTÃO PESSOAL DE CARREIRA PARA UNIVERSITÁRIAS NA TRANSIÇÃO UNIVERSIDADE-TRABALHO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA

RAYANA SANTEDICOLA ANDRADE  
SABRINA PRADO ANJOS

**RESUMO:** A gestão pessoal de carreira (GPC) é uma competência fundamental para os indivíduos que trabalham, especialmente durante a transição da universidade para o mercado de trabalho. Fundamentada na Teoria Sociocognitiva de Carreira, a GPC abrange habilidades essenciais, como autoconhecimento, exploração e planejamento de carreira. Desenvolver essa competência desde a graduação pode capacitar as estudantes a enfrentarem os desafios dessa transição, inclusive as barreiras de gênero, em um mercado cada vez mais volátil. No entanto, no Brasil, ainda há uma escassez de intervenções de carreira (ICs) direcionadas especificamente para esse público. Estudos recentes destacam a importância da escuta ativa e do levantamento de necessidades como passos cruciais na elaboração das ICs, especialmente quando voltadas para mulheres e minorias interseccionais. Isso enfatiza a necessidade do *codesign* dessas intervenções, em que o público-alvo participa ativamente do processo de desenvolvimento desde o início. **Objetivo:** Levantar necessidades de intervenções de carreira com mulheres universitárias acerca das competências de gestão de carreira, com vistas à coconstrução de intervenções de carreira para mulheres na transição universidade-trabalho. **Método:** Foram realizados dois grupos focais, com a participação de estudantes, a maioria mulheres, a partir do 5º semestre, em diversas graduações (n=20). Todos os dados foram gravados em áudio, com consentimento e garantia de sigilo e anonimato. Três meses depois, foi realizado um *follow-up*. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo temática com supervisão e em pares. **Resultados:** Todos os participantes avaliaram os encontros de forma positiva, e a maioria relatou mudanças após os encontros. Essas mudanças incluíram: redução da ansiedade ao considerar possibilidades profissionais, aumento da autoconfiança e do apoio recebido dos colegas, melhor compreensão do estilo de vida desejado e ampliação das perspectivas de carreira. Os aspectos percebidos como mais benéficos para suas carreiras incluíram “suporte social”, “planejamento de carreira”, “autoconceito” e “exploração de carreira”. Quanto aos significados atribuídos pelas participantes aos grupos, as categorias mais proeminentes foram: “suporte social”, “carinho e acolhimento”, “futuro, sonhos e anseios” e “carreira e planejamento de carreira”. **Discussão:** Sugere-se a necessidade de fortalecer e incentivar o suporte social, enquanto a baixa frequência das demais categorias relacionadas à GPC e gênero indica a necessidade de abordá-las mais profundamente. Com base nas necessidades identificadas e nas categorias emergentes, optou-se pelo *codesign* de Oficinas de Carreira como ICs. Apesar de a baixa adesão a essas intervenções ser uma questão em universidades públicas atualmente, principalmente após a pandemia pela Covid-19, este trabalho traz contribuições relevantes, reforçando a importância da análise qualitativa e do levantamento de necessidades no *codesign* de ICs, visando atender de forma mais eficaz às demandas específicas do público-alvo. O trabalho prossegue com o desenho e oferta das ICs em formatos de Oficinas de Gestão Pessoal de Carreira, considerando as necessidades levantadas e as categorias que emergiram nos grupos.

Conclui-se que há uma necessidade de mais estudos sobre a construção e oferta de ICs para universitárias no Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado de trabalho; Mulheres; Universidade; Grupos focais; Pesquisa qualitativa.

## INTRODUÇÃO

A transição da universidade para o mercado de trabalho representa, para a maioria dos jovens formandos, um período desafiador e marcado por incertezas e até mesmo angústias comuns a essa fase. Uma das tarefas desse período é a conscientização acerca da dinâmica do mercado de trabalho no qual pretende se inserir, além do desenvolvimento das competências que podem ser úteis para o sucesso da transição universidade-trabalho e a concretização de seus objetivos iniciais de carreira. Além disso, cada vez mais preconiza-se que os indivíduos precisam ser habilidosos em lidar com contextos de trabalho imprevisíveis que exigem um maior autodirecionamento no desenvolvimento da carreira (Hirschi; Koen, 2021).

Os jovens brasileiros, principalmente de classe média e média-baixa, são, desde cedo, forçados a conciliar estudo com trabalho (Abramo *et al.*, 2020). Nesse contexto, a busca por uma formação superior se dá motivada pela possibilidade de uma carreira profissional mais recompensadora, tanto social quanto economicamente. Em 2022, aproximadamente nove milhões de pessoas estavam matriculadas em 2.574 instituições de ensino superior, com 87,5% na rede privada (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep). Especialmente em países como o nosso, o ensino superior é visto como uma “rota de fuga” do desemprego e da precarização do trabalho (Samson, 2015; Scurry *et al.*, 2020), ofertando conhecimento especializado e o desenvolvimento de competências e habilidades que tornam mais exitoso o processo de adaptabilidade ao mundo do trabalho.

Nas classes média e alta, a busca por um curso superior já é quase um imperativo nas expectativas dos adolescentes e adultos jovens (Ribeiro, 2015). Ocorre que a ampliação do acesso às classes mais vulneráveis através dos programas do Ministério da Educação, como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) (INEP 2018; 2022), assim como as políticas afirmativas (Lei nº 12.711/2012) e os programas de permanência, vêm possibilitando a inserção de jovens de classes menos favorecidas, com déficits econômicos, sociais e culturais, o que modifica

o cenário universitário e demanda que a educação superior se transforme para garantir uma formação mais inclusiva e diversa (Ribeiro; Figueiredo; Almeida, 2021).

Essas políticas, ao incentivar o ingresso e permanência de pessoas negras, indígenas e mulheres na universidade, vêm modificando o perfil dos estudantes de graduação e o cenário das universidades, que ganham, progressivamente, maior heterogeneidade de gênero, raça, etnia e classe social (Barbosa, 2019). Ainda assim, as mulheres negras são minoria entre os concluintes de ensino superior no Brasil (IBGE, 2023). Observamos, assim, que as ações afirmativas são essenciais para a promoção e manutenção da igualdade de acesso e permanência na universidade, mas não são suficientes no que diz respeito ao suporte aos estudantes nesse processo de transição da universidade para o mercado de trabalho.

## A TRANSIÇÃO UNIVERSIDADE-TRABALHO

A transição da universidade para o mercado de trabalho é definida como a passagem da vida escolar até o primeiro trabalho remunerado, sendo este estável ou satisfatório (OIT, 2013). É um período repleto de desafios, incluindo a pressão para alcançar sucesso profissional e as incertezas sobre a escolha de carreira. A transição inicia-se antes da conclusão do curso, por meio de estágios, atividades extracurriculares, projetos de pesquisa e outras experiências formativas, além da adaptação contínua ao papel de profissional após a graduação (Vieira; Caires; Coimbra, 2011).

A fase de transição pode ser dividida em três etapas principais: 1) Investimentos durante a graduação, que incluem experiências formativas como estágios, iniciação científica e participação em eventos acadêmicos; 2) Busca de emprego, fase em que os recém-formados concentram seus esforços na procura por uma ocupação remunerada; 3) Adaptação ao trabalho, em que o foco está em atender às demandas de desempenho e integrar-se à cultura organizacional e/ou ocupacional (Oliveira-Silva; Barros; Silva, 2021). Embora seja um processo gradual que começa antes do término do ensino superior, as questões de carreira se tornam mais evidentes à medida que se aproxima o momento da busca por emprego.

Entre 2017 e 2018, mais de 70 milhões de jovens em todo o mundo enfrentavam desemprego ou ocupações de baixa qualidade (OIT, 2017). No Brasil, o mercado de trabalho é marcado por instabilidade e impre-

visibilidade, com oportunidades promissoras coexistindo com o risco de desemprego, precarização e intensificação do trabalho (Antunes, 2020). Essa situação se agravou após a pandemia de Covid-19, afetando até mesmo profissionais altamente qualificados (Laitano *et al.*, 2019).

Essa configuração torna a inserção em um mercado exigente, competitivo e instável um desafio significativo para qualquer pessoa. Os impactos do desemprego e precarização são evidentes no bem-estar psicológico e socioeconômico, na identidade pessoal e profissional, e no sucesso da carreira. No âmbito organizacional, pode aumentar as taxas de rotatividade, e na esfera social, contribuir para o aumento do subemprego, desemprego e criminalidade.

Nesta realidade, a transição para o mundo do trabalho depende cada vez mais, além dos conhecimentos técnicos e científicos, do desenvolvimento de competências pessoais e de carreira, que deveriam ser asseguradas ainda no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IESs). Dentre essas competências, destacam-se a empregabilidade percebida, a adaptabilidade de carreira e a autoeficácia. Tais competências, quando desenvolvidas, conferem ao indivíduo melhores condições de empreender ações para sua entrada e permanência no mercado, assim como de lidar de forma mais satisfatória com as mudanças (Van der Heijde, 2014; Ambiel; Hernández; Martins, 2016; Rudolph *et al.*, 2017).

Há uma preocupação de que a transição da universidade para o mercado de trabalho se dê de forma satisfatória para as(os) novas(os) profissionais, além de ser congruente com a construção identitária em curso. As abordagens que surgiram na Psicologia da Carreira da segunda metade do século XX, como os enfoques sociocognitivo e contemporâneos (Melo-Silva; Ribeiro, 2011; Ribeiro; Figueiredo; Almeida, 2021), possibilitam englobar tanto fatores contextuais quanto questões interseccionais, como o gênero, a raça e a situação socioeconômica das pessoas em sua construção de carreira.

## **AS INTERVENÇÕES EM GESTÃO PESSOAL DE CARREIRA**

Intervenções consistem em programas, políticas organizacionais, processos, práticas de gestão de pessoas ou condições experimentais que visam alcançar um determinado resultado (Guthridge *et al.*, 2022). Dentre as ações voltadas para universitárias, destacamos minicursos de capacitação, mesas-redondas, visitas técnicas e rodas de conversa. Há evidências sobre as contribuições das experiências de estágio para uma transição universidade-trabalho satisfatória (Silva; Teixeira, 2013),



demonstrando como as instituições de ensino superior e as organizações precisam atuar em parceria para favorecer o desenvolvimento de carreira de estudantes. Essas ações podem acontecer de forma isolada ou estruturada, incluindo outras práticas em um programa formal de orientação de carreira.

O enfoque sociocognitivo de carreira é relevante para embasar as ações, porque permite a inclusão de fatores contextuais e interseccionais como gênero, raça e situação socioeconômica (Ribeiro, Costa; Gonçalves, 2021; Melo-Silva; Ribeiro, 2011). Com base nesse enfoque, foram desenvolvidas as intervenções em Gestão Pessoal de Carreira – GPC (Marques; Taveira, 2020), especialmente para contextos universitários. Trata-se de intervenções bem aplicadas e avaliadas, com suporte conceitual robusto e resultados positivos para a reflexividade, a autoconsciência e a gestão de oportunidades. Seus benefícios têm-se feito notar em avaliações realizadas por diversos autores, identificando, dentre outros consequentes positivos, que quando há mudanças positivas na GPC, componentes da adaptabilidade de carreira são estimulados, o que, por sua vez, favorece a empregabilidade sustentável (Marques; Taveira, 2020).

A Gestão Pessoal de Carreira é, ainda, definida como uma metacompetência “resultante de um processo intencional e continuado de definição e implementação de objetivos de carreira, ancorado na exploração dos ambientes e oportunidades de reflexão pessoal, evoluindo a partir da avaliação dos próprios comportamentos e resultados” (Marques; Taveira, 2020, p. 123). As intervenções direcionadas à Gestão Pessoal de Carreira favorecem a exploração e obtenção de informação sobre carreira, a preocupação positiva com o futuro, a tomada de decisão e a certeza vocacional. Ademais, são eficazes em auxiliar os participantes no planejamento de suas metas de carreira e a lidar com questões relacionadas à transição para o mercado de trabalho (Loureiro, 2013; Marques; Taveira, 2020; Pinto; Loureiro; Taveira, 2015; Taveira *et al.*, 2017; Taveira; Pinto, 2008).

Tais intervenções são desenvolvidas e avaliadas com o objetivo de instrumentalizar as pessoas que trabalham para lidar com esta área, refletindo sobre o presente e futuro desejados, traçando metas e planos reais que as ajudam a guiar-se nas decisões relacionadas a esta esfera central da vida (Oliveira-Silva; Campos, 2021; Silva; Luna; Cardoso, 2022). Intervenções essas que estão cada vez mais se tornando importantes, já que com as novas configurações do mundo do trabalho a responsabilidade de planejar e gerenciar escolhas, transições e de-

envolvimento de carreira hoje tende a ser transferida para aquele ou aquela que trabalha (Mainiero; Gibson, 2018).

Os Seminários de Gestão Pessoal de Carreira (Taveira *et al.*, 2017) são intervenções baseadas nas contribuições de Greenhaus, Callanan e Godshalk (2018), King (2004) e Lent *et al.* (2016). Consistem em seis sessões semanais de 120 minutos cada, em pequeno grupo (quatro a sete participantes), e uma sessão de *follow-up*. Voltados a graduandos e graduados no ensino superior, essas intervenções focalizam no desenvolvimento de uma visão positiva sobre o futuro, seguida pela definição de objetivos, exploração e, por fim, na preparação e ensaio da próxima fase de carreira (que corresponde ao planejamento de carreira). Assim, tais seminários foram tomados por nós como modelos de intervenções, levando em conta o público atendido e as avaliações positivas já realizadas.

Ainda que uma série de esforços venham se desenvolvendo para a construção de intervenções de carreira para universitários, já há algumas críticas no sentido de que a maior parte dessas intervenções, e mesmo os Seminários de GPC, tendem a ser superelaboradas, demoradas e caras. A desvantagem de intervenções demoradas é o risco de menos engajamento e perda dos participantes, devido a fatores como estresse e sobrecarga de atividades no ambiente universitário. A intervenção na qual este estudo se baseou, por exemplo, os seminários de GPC (Taveira *et al.*, 2009), tem a duração de seis sessões, mais uma sessão de *follow-up*. No sentido de contribuir com a construção de intervenções mais viáveis, Horst *et al.* (2021) propõem e validam, com base na teoria de construção de carreira, uma intervenção de carreira escalável que combina avaliações *on-line* com um ou dois *workshops*, com vistas a promover a adaptabilidade de carreira e subsequente qualidade de emprego em universitários na Alemanha, propondo intervenções mais concisas.

## **DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE INTERVENÇÕES DE CARREIRA COM MULHERES**

Além dos desafios já destacados, nota-se que o processo de transição universidade-trabalho é ainda mais desafiador para as mulheres. A relevância de uma abordagem baseada em gênero para a transição universidade-trabalho é evidente quando se observa o aumento da representatividade feminina nas instituições de ensino superior. Em 2011, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) já apontava as





mulheres como maioria entre o público discente, atingindo 57,10% do total de matriculados (Assumpção, 2014).

Outros pontos evidenciam a necessidade de se abordar mulheres de forma específica nessa transição. Apesar dos avanços já alcançados, ainda cabem a elas os cuidados com a casa e os filhos, o que é via de regra visto como um empecilho na cultura da maioria das organizações. Barreiras ainda presentes como: diferenças salariais com base no gênero, estereótipos de gênero e raça, divisão horizontal e vertical do trabalho, microagressões, assédio moral e sexual, dificuldades na interação trabalho-família-trabalho, microagressões de gênero e raça, dentre outras, ainda se fazem presentes em muitas culturas organizacionais e profissionais (OIT, 2019). Tais estereótipos se alastram pela sociedade, construindo modos de sentir, agir e estruturar o mundo (Zanello, 2018).

As mulheres ainda são menos remuneradas que os homens em todas as áreas, inclusive ao comparar as mesmas funções em áreas em que elas predominam (Barros; Mourão, 2018; Oliveira-Silva; Barros; Silva, 2021). Ainda se observa a manutenção dos papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres, pois os homens não assumem, em proporções igualitárias, as responsabilidades domésticas e familiares, levando à sobrecarga feminina (Oliveira-Silva; Barros; Silva, 2021).

Além disso, o fato de a escolarização das mulheres ter sido feita mais tardiamente que a dos homens propiciou maior segregação, além de prejuízos na educação feminina, uma vez que o domínio das ciências, por exemplo, era entendido como destinado aos homens (Alves, 2017). Os assédios sexual e moral, em geral vinculados à questão dos estereótipos, representam fatores específicos de preocupação, uma vez que podem gerar adoecimento e frequentemente fazem com que as mulheres diminuam seus investimentos na carreira (Oliveira-Silva; Barros; Silva, 2021).

A vivência cotidiana de situações como estereótipos de gênero, microagressões, conflitos trabalho-família e barreiras à ascensão profissional, pode levar as mulheres a ter dúvidas acerca de seu pertencimento aos contextos de trabalho que têm baixa representação feminina. Logo, a constatação da escassez de pesquisas, no Brasil, relatando ou mensurando intervenções de carreira que estimulem o desenvolvimento de competências específicas para a gestão da carreira de mulheres, aponta para a relevância social deste trabalho. Sua realização se justifica, ainda, pela contribuição à redução de lacunas teóricas ainda evidenciadas no exame da literatura, especialmente nacional, relacionadas em geral à

carreira de mulheres. Favorecer o desenvolvimento de competências de GPC pode ser um divisor de águas para jovens mulheres que se encontram entre o final de um curso superior e o ingresso no mercado de trabalho.

Intervenções de carreira (ICs) com mulheres podem aumentar a percepção de autoconhecimento e autoeficácia, através do suporte, encorajamento da formação de redes de suporte social, dentre outros aspectos (Oliveira-Silva; Barros; Silva, 2021). As intervenções devem facilitar a compreensão, por parte da mulher, das dinâmicas políticas, sociais e econômicas presentes no mundo do trabalho e, ainda, contribuir para a gestão pessoal da carreira (GPC), estimulando autonomia, autoeficácia, adaptabilidade, busca e identificação de oportunidades, planejamento de carreira, empregabilidade e bem-estar.

Recomendações para a construção de intervenções de carreira sensíveis a gênero foram realizadas recentemente por autoras brasileiras, tendo em vista a necessidade de que as intervenções abordem efetivamente a desigualdade de gênero na maior complexidade possível. Tais intervenções podem abordar questões pertinentes às barreiras enfrentadas pelas mulheres, como preconceitos de gênero, estereótipos, barreiras, estratégias de enfrentamento, dentre outros (Oliveira-Silva; Barbosa-Silva, 2023). Um dos aspectos mais críticos diz respeito à “conscientização acerca das barreiras e estereótipos de gênero”, no qual o conhecimento das barreiras existentes, principalmente aquelas mais sutis, evita a alienação e ajuda na eleição de estratégias de enfrentamento (Almeida, 2019; Oliveira-Silva; Parreira, 2022). Um foco importante de intervenções sensíveis a gênero, portanto, deve ser a consciência crítica, que envolve o reconhecimento de si mesmas como atores sociais e o seu lugar nas relações de poder, para que assim possam buscar a superação de barreiras estruturais, dentre as quais se encontram as barreiras de gênero (Oliveira-Silva; Barbosa-Silva, 2023; Pires; Ribeiro; Andrade, 2020).

Outra recomendação diz respeito aos afetos positivos, associados com empoderamento, respeito, confiança, empatia e *agency*, que podem ser mobilizados nas intervenções sensíveis a gênero (Guthridge *et al.*, 2022). Esses afetos positivos geralmente são produzidos em atividades que estimulam o diálogo entre as mulheres, a sororidade, o *networking*, a formação de alianças e a aceitação das diferenças. Tais elementos, associados à consideração das necessidades específicas das mulheres e suas interseccionalidades, aumentam a adesão das mulheres nas ações

pós-intervenções. Não se pode deixar de mencionar ainda que as intervenções devem se ampliar para outros níveis, distribuindo as responsabilidades sobre a desigualdade de gênero a outros atores sociais, descentralizando-as das mulheres (Oliveira-Silva; Barbosa-Silva, 2023).

Os argumentos acima expostos evidenciam pontos sensíveis relacionados à pesquisa e intervenção nesta área. A participação feminina no Ensino Superior, associada à complexidade na transição para o mercado e às barreiras ainda enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho em sua construção de carreira, delineiam um campo fértil de pesquisa e intervenção no Brasil (Fraga; Gemelli; Rocha-de-Oliveira, 2019; Barros; Mourão, 2018; Oliveira-Silva; Barros; Silva, 2021). Com base no exposto, iniciamos em 2023 uma pesquisa-ação com vistas a construir, ofertar e avaliar intervenções destinadas a mulheres em transição de carreira, a fim de estimular o desenvolvimento de competências de gestão pessoal de carreira e também estratégias de enfrentamento a questões de gênero com essas mulheres. O trabalho aqui relatado consiste na etapa do levantamento de necessidades de intervenção junto ao público atendido, que iniciou com foco nas dificuldades encontradas na transição universidade-trabalho e também nas estratégias utilizadas pelas estudantes para realizar essa transição.

## OBJETIVO GERAL

Levantar necessidades de intervenções de carreira em grupos com mulheres universitárias acerca das competências de gestão de carreira, promovendo espaço de escuta ativa e de compartilhamento das dificuldades enfrentadas e estratégias utilizadas na transição universidade-trabalho.

## MÉTODO

A intervenção aqui relatada é parte de um projeto mais amplo que busca construir, ofertar e avaliar intervenções de carreira a universitárias que estão na transição universidade-trabalho, sendo esta uma pesquisa-ação com delineamento qualitativo. O levantamento de necessidades foi realizado no âmbito da primeira etapa do *codesign* de duas intervenções de carreira sistematizadas sob a forma de Grupos Focais (GF). Ao envolver diretamente aqueles que serão afetados pelas intervenções, o *codesign* promove soluções mais relevantes e sustentáveis, aumentando a probabilidade de sucesso e aceitação das intervenções implementadas (Coulston *et al.*, 2023; Hu *et al.*, 2016). A escolha do grupo focal se deu, por um lado, pela possibilidade de o grupo pro-

duzir o compartilhamento de experiências e acolhimento e, por outro, visando ao efeito “cascata”, comum em grupos focais, que estimula a produção de novos significados. Os GFs são dispositivos importantes dentro da pesquisa qualitativa, principalmente quando o pesquisador objetiva coletar informações sensíveis sobre um determinado tema, que se configura o caso do presente trabalho (Canuto *et al.*, 2021).

Foram seguidas as recomendações passo a passo para construção de ICs baseadas em gênero (Oliveira-Silva; Barbosa-Silva, 2023), que consistem em cinco etapas: Etapa 1 – Escolha de um *frame* teórico. A complexidade do objeto requer mais de um *frame* teórico, sendo os seguintes: Teoria Sociocognitiva de Carreira (TSCC) (Lent *et al.*, 2016); Modelo GPC: intervenções voltadas para a população universitária, enfatizando a transição Universidade-Trabalho (Taveira *et al.*, 2017); Barreiras e facilitadores de enfrentamento a questões de gênero no trabalho (Matias *et al.*, 2010; Almeida, 2019; Nam; Nam, 2022; Oliveira-Silva; Parreira, 2022); *Codesign* de intervenções: ao envolver diretamente aqueles que serão afetados pelas intervenções, o *codesign* promove soluções mais relevantes e sustentáveis, aumentando a probabilidade de sucesso e aceitação das intervenções implementadas (Coulston *et al.*, 2023; Hu *et al.*, 2016).

Em seguida, passamos à Etapa 2 – Definição de objetivos e metas da intervenção, que consistiu em levantar necessidades de intervenções de carreira com mulheres universitárias acerca das competências de gestão de carreira, promovendo espaço de escuta ativa e de compartilhamento das dificuldades enfrentadas e estratégias utilizadas pelas participantes na transição universidade-trabalho.

Na Etapa 3 – Definição do público-alvo e do contexto, recebemos a inscrição através do *Google Forms* após divulgação nas redes sociais e no WhatsApp. Do primeiro grupo participaram onze mulheres, enquanto do segundo participaram onze mulheres e um homem. Com faixa etária média de 27 anos, as(o) participantes encontravam-se entre o 5º e o 10º semestre e matriculadas(o) em três cursos distintos de graduação de uma IES pública do interior da Bahia (Psicologia, Biologia e Medicina). Identificou-se, no decorrer do grupo, uma predominância de mulheres cotistas, negras, quilombolas e de primeira geração no ensino superior. A amostra total foi composta por 20 pessoas, sendo 95% mulheres e 5% homens (isto é, 1 homem). Dentre estes, 80% eram negras(o) (pardas e pretas) e 20% brancas, com idade entre 22 e 38 anos. As (o) participantes encontravam-se a partir do 5º (quinto) semestre até dois

meses após finalizar a graduação, 50% cursavam o 6º (sexto) semestre, 40% estavam no 8º (oitavo) semestre, 5% estavam no 10º (décimo) semestre e 5% já tinham concluído a graduação. Em relação aos cursos de graduação, 70% cursavam Psicologia, 25% Ciências Biológicas e 5% Medicina. Considerando o estado civil, 80% das(os) participantes eram solteiras(os) e 20% casadas. Quanto à existência de filhos, 80% dos participantes não tinham filhos, enquanto 20% tinham um filho.

Em seguida, procedemos à identificação de recursos e estrutura da intervenção, Etapa 4 do passo a passo, que consistiu basicamente na escolha das salas nas quais os grupos seriam realizados, com garantia de que não fossem interrompidos nem acessados por pessoas que não fariam parte das intervenções. Havia uma facilitadora e três assistentes de pesquisa, que observaram e gravaram o conteúdo dos grupos com os gravadores de voz.

A definição do conteúdo, Etapa 5, consistiu nas dificuldades e estratégias utilizadas para a transição da universidade para o trabalho e no *follow-up*. Duas questões disparadoras foram utilizadas em momentos distintos, sendo a primeira: Quais as principais dificuldades vivenciadas em sua construção de carreira na transição da universidade para o mercado de trabalho? Após a discussão da primeira questão, e intervalo, procedeu-se à segunda questão: Quais as principais estratégias utilizadas e pensadas por vocês para enfrentar tais dificuldades? Outras questões e intervenções iam sendo realizadas no decorrer dos grupos, relacionadas às falas das participantes, no sentido de aprofundar ou elucidar algum tema que estava sendo trazido pelo grupo.

Por fim, na Etapa 6, procedemos à definição das atividades. A presente intervenção foi realizada no âmbito da primeira etapa do desenvolvimento de intervenções de carreira, sistematizada sob a forma de dois grupos focais, que aconteceram em uma universidade pública federal do interior da Bahia. Os encontros tiveram duração de aproximadamente 1 hora e 30 minutos e foram gravados em áudio por um gravador de voz, após o consentimento informado de todos os participantes. Seguiu-se a orientação de Gondim *et al.* (2023), que sugerem doze participantes como limite.

Quanto aos aspectos éticos, o projeto já se encontrava previamente aprovado pelo CEP da IES local quando foi executado. Foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para garantia o anonimato e a confidencialidade das informações, que foi assinado por todas as participantes, juntamente com o Termo de Autorização para

Gravação de Voz e Imagem. Em seguida, foram explicitados os papéis das mediadoras e recomendações para a discussão em grupo, conforme orientações de Gondim *et al.* (2002; 2023).

Tendo em vista que o foco deste capítulo é o relato da coconstrução das intervenções de carreira, a análise dos dados se deu mediante *follow-up*. Assim, três meses após as ações, realizou-se um *follow-up* por meio do Google Forms composto por questões abertas acerca da participação nos grupos, sendo as seguintes: “Como você avalia o grupo focal sobre gestão pessoal de carreira do qual você participou?; “Você avalia que houve mudança em sua relação com a carreira/universidade após a sua participação no grupo focal sobre gestão pessoal de carreira? Se sim, descreva-a”; “Caso tenha respondido ‘sim’ na questão anterior, indique os aspectos que você percebe que podem ter impactos positivos em sua carreira, após a sua participação nos grupos”; “Cite três palavras que lhe vêm à mente quando você pensa nos grupos focais”. Tais respostas foram submetidas à transcrição e posterior codificação e categorização temáticas cuidadosas, realizadas em pares e com supervisão. Na etapa de codificação, os trechos do texto que exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva foram identificados e registrados. Esses trechos foram associados a códigos, que são nomes utilizados para representar uma ideia. Dessa forma, buscou-se estabelecer códigos analíticos e teóricos para categorizar as respostas às questões do *follow-up*, conforme recomendado por Gibbs (2014).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta de forma sintética os dados obtidos a partir da análise do *follow-up*, e está organizada da seguinte forma: 1. Avaliação de reação aos grupos focais; 2. Percepções e significados atribuídos pelas participantes aos grupos focais; 3. Análise das mudanças observadas na relação das participantes com a carreira e a universidade, e 4. Avaliação dos aspectos abordados nos grupos focais que podem ter impactos positivos na carreira.

- A. A avaliação de reação em relação aos grupos focais foi totalmente positiva, com todas as participantes classificando-os como benéficos. Uma participante relatou que, por meio do encontro, conseguiu refletir sobre questões subjacentes às quais nunca havia dedicado atenção anteriormente. Além disso, o grupo foi descrito por outra participante como um espaço rico de compartilhamento de histórias e reflexões, o que o tornou inspirador. Uma terceira

participante afirmou que o grupo foi relevante e esclarecedor, destacando a necessidade de examinar o tema abordado com maior atenção. Outra participante considerou a proposta interessante para promover a interação entre os alunos e encontrar motivação para o percurso acadêmico e profissional por meio das vivências e perspectivas dos colegas. Tais relatos estão alinhados com a literatura, visto que os grupos focais têm sido reconhecidos como espaços privilegiados para discussão e troca de experiências em torno de determinada temática (Trad, 2009). Ao facilitar as interações entre os participantes, os grupos focais possibilitam uma investigação mais profunda do assunto, o que pode levar à descoberta de novos *insights* e ao aprimoramento da qualidade geral dos resultados da pesquisa qualitativa (Gundumogula, 2020). Por meio dos grupos focais, pode-se identificar as necessidades específicas de diferentes públicos-alvo, permitindo o desenvolvimento futuro de intervenções direcionadas a essas populações (Gondim, 2002). Nesse sentido, a contribuição e o *feedback* por meio dos grupos focais são fundamentais para garantir que as intervenções profissionais sejam contextualmente fundamentadas e relevantes para as necessidades do público-alvo (Muegge *et al.*, 2018).

- B. No que diz respeito às percepções e significados acerca dos grupos focais de gestão pessoal de carreira realizados, as categorias mais proeminentes foram “Suporte social”, com sete citações, “Carinho e acolhimento”, “Futuro, sonhos e anseios”, ambas com seis citações, e as categorias “Carreira e planejamento de carreira”, “Reflexões, desabafo, troca de experiências e histórias de vida”, ambas com cinco citações. Nesse contexto, observa-se que os significados associados pelas participantes de grupos focais foram positivos e alinhados ao objetivo inicial, configurando-os como espaços de escuta, acolhimento e reflexão sobre a carreira.
- C. Após três meses da realização dos grupos, a maioria das participantes (78,5%) já conseguiram observar mudanças em suas relações com a carreira/universidade. Foram relatadas várias mudanças, como redução da ansiedade ao considerar possibilidades profissionais, compreensão mais profunda da importância do processo de construção da carreira e das escolhas feitas, abordagem mais cautelosa ao observar seus próprios caminhos e os dos outros, a ampliação de perspectivas sobre as possibilidades e alternativas disponíveis, e mudança na autoconfiança e no apoio recebido dos colegas. Essas experiências contribuíram para uma visão

mais consciente e aberta em relação às trajetórias profissionais e acadêmicas. Além disso, as mudanças incluem maior consciência das dificuldades nos cursos universitários, reflexão mais profunda sobre os objetivos profissionais, compreensão dos antimodelos que influenciam as escolhas, análise de momentos de desconforto que impactaram o desenvolvimento universitário, melhor compreensão do estilo de vida desejado, nova visão da universidade e do curso como algo menos oneroso, além do enriquecimento das próprias perspectivas de carreira. No entanto, uma pequena parte dos respondentes (21,4%) afirmaram que ainda não conseguem visualizar mudanças concretas em sua relação com a carreira, mas perceberam mudanças na forma como se sentiam, nas relações com a universidade e nas reflexões sobre possibilidades e alternativas. Diante desses dados, conclui-se que, para além de fornecer informações para a construção de intervenções de carreira, os grupos focais tiveram um impacto positivo na relação das participantes com suas carreiras acadêmicas e profissionais.

- D. Quando solicitados a indicar os aspectos que teriam impacto positivo em sua carreira, as categorias “Rede de suporte social” e “Planejamento de carreira” foram as mais citadas, tendo dez e nove citações, respectivamente, seguidas pelo “Autoconceito” e “Exploração de carreira”, com oito e sete citações, respectivamente. Nota-se, assim, consonância com a literatura de carreira, dado que o suporte social, o planejamento de carreira, o autoconceito e a exploração de carreira são fatores fundamentais na transição do ensino superior para o mercado de trabalho (Bardagi; Boff, 2010; Vieira; Meirinhos, 2022). Ter uma rede de apoio social sólida durante a transição do ensino superior para o mercado de trabalho pode auxiliar os indivíduos a superar desafios, tomar decisões informadas e aumentar suas chances de integração bem-sucedida na força de trabalho (Greer; Kirk, 2022; Vieira; Meirinhos, 2022).
- E. Já o planejamento de carreira desempenha um papel crucial na vida de universitários, ajudando-os a criar métodos de implementação razoáveis e a atingir seus objetivos de carreira (Lima-Dias; Soares, 2017). Para mais, estudantes com alto autoconceito tendem a ter melhor autocompreensão, confiança e coragem, fundamentais para um planejamento de carreira bem-sucedido (Iriani; Harum; Saman, 2023). Assim, quanto mais o sujeito se conhece no papel que desempenha, mais ele depositará em si a confiança necessária para enfrentar situações aversivas, ou processos de mudança



(Bardagi; Boff, 2010). Por último, a exploração de carreira permite a reunião de informações essenciais à formação do autoconceito e organiza a experiência, aumentando a maturidade de carreira (Vieira; Meirinhos, 2022).

Em contrapartida, o conhecimento dos estereótipos e das microgressões de gênero é apontado apenas por uma pequena parte das respondentes. Este dado é relevante, pois reflete uma baixa consciência crítica das universitárias em relação às barreiras de gênero, revelando a importância de que sejam construídas e ofertadas ICs sensíveis a temáticas de gênero nesta população.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa-ação aqui relatada indica que as intervenções promoveram efeitos positivos entre as participantes, que perceberam redução da ansiedade relacionada às possibilidades profissionais, aumento da autoconfiança, melhor compreensão dos estilos de vida desejados e ampliação das perspectivas de carreira. Esses pontos positivos foram reforçados pela valorização do suporte social, planejamento de carreira, e ainda do autoconceito e exploração de carreira, que são elementos fundamentais para a GPC.

O trabalho ressalta a relevância do uso de metodologias qualitativas na investigação desta temática, por meio das falas das participantes, as quais ressaltaram o poder acolhedor dos grupos, considerados espaços seguros e propícios para o compartilhamento de questões relacionadas à carreira, o que revela o poder imediato de intervenção dos grupos. A relevância de abordagens qualitativas também é observada na construção – *codesign* – e avaliação das ICs na apreensão de significados, considerando que a maioria delas é realizada quantitativamente, padronizando os resultados.

Observamos entre alguns universitários falas relacionadas a sobrecarga e sofrimento mental. Situações relacionadas ao contexto universitário podem gerar estresse, tais como: relações hierarquizadas, a quantidade de atividades e a densidade dos conteúdos. Para nós, isto aponta a necessidade de considerar a dimensão da saúde mental nas intervenções de carreira com perspectiva baseada em gênero. Verificou-se também a necessidade de desenvolvimento de consciência crítica das participantes, relacionada a estereótipos de gênero e microgressões, áreas nas quais foi percebida a falta de conhecimento por alguns participantes. Isso demonstra a importância de integrar discussões e formações mais

complexas sobre gênero e igualdade nas futuras intervenções de carreira com esses grupos.

Com este levantamento de necessidades, prosseguiu-se com o desenho das oficinas (*workshops*) em formato de uma a três sessões. Tais oficinas serão focadas em dois aspectos principais que surgiram nos grupos: 1. a conscientização acerca das barreiras e estereótipos de gênero; 2. atividades que proporcionem o desenvolvimento de estratégias individuais e coletivas de gestão pessoal de carreira; e 3. *workshops* voltados para estratégias de autocuidado e cuidado institucional em saúde mental na academia (Assumpção, 2014; Fraga *et al.*, 2019; Barros; Mourão, 2018; Oliveira-Silva *et al.*, 2021).

Este capítulo abordou a importância e a eficácia das intervenções de GPC para universitárias em transição para o mercado de trabalho, trazendo contribuições significativas para a área. Principalmente a necessidade de estratégias que levem em consideração as especificidades de gênero e as pressões associadas a essa etapa da vida acadêmica e profissional. Trata-se de uma abordagem inovadora ao cenário brasileiro, não somente por considerar o gênero, mas pelo formato de coconstrução de intervenções, que permite que estas sejam desenhadas de forma mais ajustada às necessidades do público-alvo.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, H. W.; VENTURI, G.; CORROCHANO, M. C. Estudar e trabalhar: m olhar qualitativo sobre uma complexa combinação nas trajetórias juvenis. **Novos estudos CEBRAP**, v. 39, n. 3, p. 523-542, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.25091/s01013300202000030004>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- ALMEIDA, R. K. **A carreira da mulher negra**: planejamento, barreiras e estratégias de enfrentamento. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28601>. Acesso em: 13 set. 2024.
- ALVES, Daniela Maçaneiro. A mulher na ciência: desafios e perspectivas. **Criar Educação**, v. 6, n. 2, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18616/ce.v6i2.3232>.
- AMBIEL, R. A. M.; HERNÁNDEZ, D. N.; MARTINS, G. H. Relações entre adaptabilidade de carreira e vivências acadêmicas no ensino superior. **Psicología desde el Caribe**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 158-168, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.33.2.7071>. Acesso em: 13 set. 2024.
- ASSUMPÇÃO, A. S. B. M. A mulher no ensino superior: distribuição e representatividade. **Cadernos do GEA**, [s. l.], n. 6, p. 7-46, jul./dez. 2014. Disponível em: [http://flacso.org.br/files/2016/04/caderno\\_gea\\_n6\\_digitalfinal.pdf](http://flacso.org.br/files/2016/04/caderno_gea_n6_digitalfinal.pdf). Acesso em: 18 ago. 2024.
- BARBOSA, M. L. O. Democratização ou massificação do Ensino Superior no Brasil? **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, v. 24, n. 2, p. 240-253, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24220/2318-0870v24n2a4324>. Acesso em: 2 set. 2024.

- BARDAGI, M. P.; BOFF, R. M. Autoconceito, autoeficácia profissional e comportamento exploratório em universitários concluintes. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 15, p. 41-56, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772010000100003>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- BARROS, S. C. V.; MOURÃO, L. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 30, p. e174090, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174090>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Microdados (2018; 2022). Censo da educação superior 2018; 2022**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/centso-da-educacao-superior>. Acesso em: 2 set. 2024.
- CANUTO, A.; MONTEIRO, L.; BRAGA, B.; MELO, R.; DE SÁ, J.; MONTEIRO, L.; BARBOSA, C. Qualitative Parallels between Online and in-person Focus Groups: Strengths and Weaknesses Seen through Iramuteq. **New Trends in Qualitative Research**, [s. l.], v. 7, p. 128-144, 2021. Disponível em: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/313>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- COULSTON, Ms Free *et al.* Partnership-focussed Principles-driven Online co-Design (P-POD): a mixed-methods evaluation of a novel online co-design process. **medRxiv**, p. 2023.05.25.23290507, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1101/2023.05.25.23290507>. Acesso em: 6 set. 2024.
- FRAGA, A. M.; GEMELLI, C. E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 158-178, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/27973>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- GIBBS, G. R. Qualitative Analysis. **Qualitative Data Analysis**, [s. l.], p. 277, 2014.
- GREER, T. W.; KIRK, A. F. Overcoming barriers to women's career transitions: a systematic review of social support types and providers. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.777110>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- GREENHAUS, Jeffrey H.; CALLANAN, Gerard A.; GODSHALK, Veronica M. **Career management for life**. Londres: Routledge, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4324/978131520591>.
- GONDIM, S. M. G.; CARNEIRO, L. L.; MORAIS, F. A.; PEIXOTO, L. S. A.; MOSCON, D. C. B.; ANDRADE, R. S. Focus groups in Brazilian research: Current scenario and methodological challenges. Ribeirão Preto, **Paidéia**, v. 33, p. e3324, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3324>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. Ribeirão Preto, **Paidéia**, v. 12, p. 149-161, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2002000300004>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- GUNDUMOGULA, M. Importance of focus groups in qualitative research. **International Journal of Humanities and Social Science (IJHSS)**, [s. l.], v. 8, n. 11, p. 299-302, 2020. Disponível em: <http://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijhss/article/view/156834>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- GUTHRIDGE, M.; KIRKMAN, M.; PENOVIC, T.; GIUMMARRA, M. L. Promoting gender equality: A systematic review of interventions. **Social Justice Research**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 318-343, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11211-022-00398-z> Acesso em: 2 set. 2024.

HIRSCHI, A.; KOEN, J. Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 126, p. 103505, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>. Acesso em: 2 set. 2024.

HORST, A. C. V. D.; KLEHE, U. C. K.; BRENNINKMEIJER, V.; COOLEN, A. C. M. Facilitating a successful school-to-work transition: Comparing compact career-adaptation interventions. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 128, p. 103581, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103581>. Acesso em: 2 set. 2024.

HU, J.; LIU, S.; JI, D.; LI, S. On co-design of filter and fault estimator against randomly occurring nonlinearities and randomly occurring deception attacks. **International Journal of General Systems**, [s. l.], v. 45, n. 5, p. 619-632, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03081079.2015.1106730>. Acesso em: 6 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>. Acesso em: 13 set. 2024.

IRIANI, A. P.; HARUM, A. SAMAN, A. **The Relationship Between Self-Concept and Career Choice Maturity of Students Based on Gender**. 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24014/ittizaan.v6i1.21827>. Acesso em: 2 set. 2024.

KING, Zella. Career self-management: Its nature, causes and consequences. **Journal of vocational behavior**, v. 65, n. 1, p. 112-133, 2004. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6). Acesso em: 18 jun. 2025.

LAITANO, A. D. C.; SILVA, G. T. R. D.; ALMEIDA, D. B. D.; SANTOS, V. P. F. A.; BRANDÃO, M. F.; CARVALHO, A. G.; PERES, M. A. A.; SANTANA, N. Precariousness of the work of the nurse: professional militancy from the perspective of the press. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 32, p. 305-311, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201900042>. Acesso em: 2 set. 2024.

LENT, R. W.; EZEFOR, I.; MORRISON, M. A.; PENN, L. T.; IRELAND, G. W. Applying the social cognitive model of career self-management to career exploration and decision-making. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], n. 93, p. 47-57, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.007>. Acesso em: 2 set. 2024.

LIMA-DIAS, M. S.; SOARES, D. H. P. Planejamento de carreira: uma orientação para universitários. **Psicologia Argumento**, [s. l.], v. 30, n. 68, 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/19953>. Acesso em: 2 set. 2024.

LOUREIRO, N. **Intervenções de carreira no ensino superior**: estudo da eficácia de um seminário de gestão pessoal de carreira. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade do Minho, Portugal, 2013. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/24588>. Acesso em: 22 ago. 2024.

MAINIERO, L. A.; GIBSON, D. E. The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. **Journal of Career Development**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 361-377, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0894845317698223>. Acesso em: 22 ago. 2024.

MARQUES, C.; TAVEIRA, M. C. Programa Gestão Pessoal da Carreira para Universitários: análise qualitativa do processo. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 123-136, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2020v21n201>. Acesso em: 22 ago. 2024.

MATIAS, M.; FONTAINE, A. M.; SIMÃO, C.; OLIVEIRA, E.; MENDONÇA, M. A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego. **Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia**. Braga: Universidade do Minho, 2010. p. 963-977.



MUEGGE, C. M.; KLEINSCHMIDT, V. M.; JOHNSON, K. A.; SOTOS-PRieto, M.; MOFFATT, S. M.; BEVERLY, E. A.; KORRE, M.; KALES, S. N. Focus groups to inform a nutrition intervention for career firefighters. **Clinical Nutrition and Metabolism**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 1-5, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15761/CNM.1000108>. Acesso em: 2 set. 2024.

NAM, J.-H.; NAM, S.-H. Multifaceted work-to-life negative spillover and depressive symptoms among working women: The moderating effect of social activities satisfaction. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 19, n. 18, p. 11572, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph191811572>. Acesso em: 13 set. 2024.

OLIVEIRA-SILVA, L. C.; CAMPOS, E. B. D. **Psicologia da carreira**: práticas em orientação, desenvolvimento e *coaching* de carreira. São Paulo: Vetor Editora, 2021.

OLIVEIRA-SILVA, L. C.; BARROS, S. C. V.; SILVA, L. M. C. Mulheres e carreira: contexto, obstáculos e ascensão. In: OLIVEIRA-SILVA, L. C.; CAMPOS, E. B. D. **Psicologia da carreira**: fundamentos e perspectivas da psicologia organizacional e do trabalho. São Paulo: Vetor Editora, 2021. V. 1, p. 103-125.

OLIVEIRA-SILVA, L.C.; BARBOSA-SILVA, L. Career Interventions for Promoting Gender Equality: Methodological Aspects. Ribeirão Preto, **Paidéia**, v. 33, p. e3320, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3320>. Acesso em: 1º set. 2024.

OLIVEIRA-SILVA, L. C.; PARREIRA, V. A. D. Barreiras e enfrentamentos de mulheres em carreiras predominantemente masculinas. **Revista Estudos Feministas**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. e74161, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n174161>. Acesso em: 13 set. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **World employment and social outlook**: Trends 2019. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/research-and-publications/world-employment-and-social-outlook/world-employment-and-social-outlook-trends-2019>. Acesso em: 1º set. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Emprego mundial e perspectivas sociais**: tendências para mulheres 2017. Genebra, 2017. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS\\_557245/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS_557245/lang-en/index.htm). Acesso em: 13 set. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Tendências globais de emprego para a juventude 2013**: uma geração de risco. Genebra, SWI: ILO, 2013.

PHILLIPS, S. D.; IMHOFF, A. R. Women and career development: A decade of research. **Annual Review of Psychology**, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 31-59, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.31>. Acesso em: 13 set. 2024.

PINTO, J. C.; LOUREIRO, N.; TAVEIRA, M. C. Psychological intervention in Portuguese college students: Effects of two career self-management seminars. **Journal of College Student Development**, [s. l.], v. 56, n. 5, p. 518-524, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1353/csd.2015.0055>. Acesso em: 22 ago. 2024.

PIRES, F. M.; RIBEIRO, M. A.; ANDRADE, A. L. (2020). The Psychology of Working Theory: An inclusive perspective for career guidance. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 203-214. Disponível em: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2020v21n207>. Acesso em: 2 set. 2024.

RIBEIRO, M. A. Algumas contribuições brasileiras para a orientação profissional: o enfoque socioconstrucionista em orientação profissional – uma proposta. In: MELO-SILVA, L. L.; RIBEIRO, M. A. (org.). **Compêndio de orientação profissional e**

**de carreira:** enfoques teóricos contemporâneos e modelos de intervenção. São Paulo: Vetor, 2011. V. 2, p. 53-79.

RIBEIRO, M. A.; FIGUEIREDO, P. M.; DE ALMEIDA, M. C. G. Desafios contemporâneos da orientação profissional e de carreira (OPC): a interseccionalidade como estratégia compreensiva. **Psicologia Argumento**, [s. l.], v. 39, n. 103, p. 98-122, 2021. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/27111>. Acesso em: 22 ago. 2024.

RIBEIRO, M. A. Carreira. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 154-161.

RIBEIRO, M. A.; COSTA, B. B. V. D.; GONÇALVES, I. D. A. Compreensão de trabalho decente entre jovens com baixa qualificação. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 1374-1394, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/ep.2021.63945>. Acesso em: 13 set. 2024.

RUDOLPH, C. W.; KATZ, I. M.; LAVIGNE, K. N. ZACHER, H. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 102, p. 112-138, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>. Acesso em: 13 set. 2024.

SAMSON, M. Exit or developmental impact? The role of 'graduation' in social protection programmes. **IDS Bulletin**, [s. l.], v. 46, n. 2, p. 13-24, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1759-5436.12125>. Acesso em: 13 set. 2024.

SCURRY, T.; BURKE, C.; BLENKINSOPP, J.; SMART, A. Maintaining the promise without killing the dream: Developing resilience for future 'graduate' careers. **Journal of the National Institute for Career Education and Counselling**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 36-43, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20856/jnicec.4406>. Acesso em: 13 set. 2024.

SILVA, R. M.; LUNA, I. N.; CARDOSO, P. M. S. Avaliação de intervenções de carreira com adultos: revisão integrativa de literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 79-90, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2022v23n207>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SILVA, C. S. C.; TEIXEIRA, M. A. P. Experiências de estágio: contribuições para a transição universidade-trabalho. **Paidéia** resultados da eficácia de um programa de intervenção com estudantes da Universidade do Minho. In: MARQUES, A. P.; SÁ, C.; CASANOVA, J.; ALMEIDA, L. S. **Ser diplomado do ensino superior: escolhas, percursos e retornos**. Braga: Universidade do Minho, 2017, p.46-65. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/372410141\\_Ser\\_Diplomado\\_do\\_Ensino\\_Superior\\_Escolhas\\_Percursos\\_e\\_Retornos](https://www.researchgate.net/publication/372410141_Ser_Diplomado_do_Ensino_Superior_Escolhas_Percursos_e_Retornos). Acesso em: 2 set. 2024.

TAVEIRA, M. C.; PINTO, J. C. Gestão pessoal da carreira no Ensino Superior. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, [s. l.], v. 60, n. 3, p. 77-91, 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=229017563009>. Acesso em: 2 set. 2024.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312009000300013>. Acesso em: 13 jun. 2025.

VAN DER HEIJDE, Claudia M. Employability and self-regulation in contemporary careers. **Psycho-social career meta-capacities: Dynamics of contemporary career development**, p. 7-17, 2014. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-00645-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-00645-1_1). Acesso em: 18 jun. 2025.

VIEIRA, D. A.; MEIRINHOS, V. Sources of Transition-to-Work Self-Efficacy: Career Exploration and Social Support. **Psychological Applications and Trends**, p. 116, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.36315/2022inpact025>. Acesso em: 2 set. 2024.

VIEIRA, D. A.; CAIRES, S.; COIMBRA, J. L. Do ensino superior para o trabalho: contributo dos estágios para inserção profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 29-36, 2011. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000100005&lng=pt&tng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100005&lng=pt&tng=pt). Acesso em: 13 set. 2024.

ZANELLO, V. **Saúde mental, gênero e dispositivos**: cultura e processos de subjetivação. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.

# PROGRAMA POWER SKILLS – TEM COISAS QUE NENHUM ROBO RESOLVE

ANA CECÍLIA PETERSEN  
THALINE DA CUNHA MOREIRA

**RESUMO:** A globalização, o avanço da tecnologia e as inovações têm impactado no dia a dia dos trabalhadores, e as competências técnicas (*hard skills*), antes o foco para o mercado de trabalho, dá espaço para as habilidades comportamentais e socioemocionais (*soft skills*), sendo elas um elemento essencial para o desempenho profissional e a eficiência no ambiente corporativo. Diante disso, este trabalho tem como objetivo apresentar o desenvolvimento e aplicação de um programa que teve o intuito de promover as habilidades comportamentais mais valorizadas no mercado de trabalho. O programa denominado “Power Skills” foi desenvolvido pelo PUCRS Carreiras, o escritório de carreiras da PUCRS, localizado em Porto Alegre (RS). A intervenção foi desenhada em cinco etapas, em que foram levantadas e mais bem compreendidas as cinco *soft skills* mais relevantes para o trabalhador: autoconhecimento, inteligência emocional, comunicação, influência e colaboração. O programa contou com o apoio de cinco empresas da região de Porto Alegre. Já os participantes foram 21 pessoas de diferentes estados brasileiros. Os encontros ocorreram a cada 15 dias, com duas horas de duração, no formato *on-line*. Foram empregados para cada trilha a disponibilização de *e-books* para estudos, desafios gamificados e atividades práticas para o desenvolvimento das competências. A aplicação do Programa Power Skills permitiu que as *soft skills* fossem desenvolvidas de forma gradual e integrada, promovendo aspectos internos e externos de cada participante. Por fim, foi possível perceber a importância dessas competências no dia a dia do trabalhador, afinal tem coisas que nenhum robô resolve.

**PALAVRAS-CHAVE:** Soft skills; Competências; Gestão de pessoas.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mercado de trabalho tem passado por uma série de transformações ao longo do tempo. De acordo com o relatório sobre o Futuro do Trabalho, publicado pelo *World Economic Forum* (2023), estima-se que até 2027 23% dos empregos mudem, 69 milhões de empregos serão criados e 83 milhões serão extintos, números expressivos que indicam o quanto o mercado de trabalho está mudando rapidamente e que os trabalhadores também precisam se ajustar.

Apesar de estarmos em um momento de ascensão tecnológica, com a chegada da IA (inteligência artificial), ainda será necessária a presença de um ser humano que possa operar e dar os *inputs* corretos para tal ferramenta. Diante disso, nota-se que, de fato, tem coisas que nenhum robô resolve, apenas o ser humano bem desenvolvido será capaz de colocar em prática. No que tange a esse assunto, o mercado



de trabalho tem exigido cada vez mais de seus colaboradores habilidades como boa comunicação, coordenação de tarefas, trabalho em equipe, etc. Com a cobrança dessas habilidades, o que se tem observado é que no mundo do trabalho as empresas contratam seus colaboradores por causa das suas habilidades técnicas, mas demitem pela ausência de competências para a execução dessas habilidades, ou seja, pela fraqueza de suas competências comportamentais ou socioemocionais (Silva; Neto; Gritti, 2020).

Tais competências podem ser descritas de duas formas: as transversais e específicas. As transversais referem-se às habilidades que são comuns a vários contextos, além de poderem ser desenvolvidas em uma determinada atividade e aplicadas em outra circunstância. Aqui estamos abordando as competências comportamentais, por exemplo, o trabalho em equipe e a comunicação. Já as competências específicas estão relacionadas a uma determinada atividade profissional, contando com componentes técnicos necessários para a execução de uma atividade. As competências específicas também podem ser denominadas *hard skills*, ou seja, habilidades técnicas específicas para um trabalho. Já as competências transversais podem ser conhecidas como *soft skills*, que são habilidades interpessoais, ligadas a atitudes e comportamentos observáveis (Travassos, 2019; Freitas *et al.*, 2021).

De acordo com o *World Economic Forum* (2023), conforme exposto no relatório sobre o Futuro do Trabalho, há um conjunto de habilidades que estarão em ascensão no período de 2023 a 2027: pensamento crítico, pensamento analítico; resiliência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconhecimento; curiosidade e *life long learning*; alfabetização tecnológica; confiabilidade e atenção aos detalhes; empatia e escuta ativa; liderança e influência social; controle de qualidade. Dentre elas, pelo menos quatro são competências agrupadas como de autoeficácia, ou seja, mais relacionadas às *softs skills*.

Com isso, nota-se que as *soft skills* estão entre as competências mais procuradas e valorizadas pelas empresas em todo o mundo. Enquanto habilidades técnicas continuam a ser essenciais, as *soft skills* assumem um papel muito importante na diferenciação de profissionais e na capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças rápidas e complexas do mercado globalizado.

O desenvolvimento de todas essas competências, sejam elas cognitivas, socioemocionais ou tecnológicas, são essenciais não apenas para a manutenção do emprego, mas também para tornar o indivíduo mais

competitivo no mercado de trabalho. Ou seja, desenvolver tais competências pode promover a empregabilidade de uma pessoa. Ademais, na sociedade atual, o ato de trabalhar também passou por uma evolução: antes compreendido como um meio de sobreviver e obter riqueza, agora é percebido como um meio de se autodesenvolver pessoal ou profissionalmente (Silva; Neto; Gritti, 2020).

Com isso, o desenvolvimento de habilidades comportamentais, conhecidas como *soft skills*, tem se tornado uma prioridade cada vez mais evidente no contexto organizacional contemporâneo. Essa necessidade emergente é amplamente respaldada por teorias da Psicologia Organizacional e do Trabalho, destacando a importância dessas competências para o sucesso profissional e organizacional.

No atual cenário global, caracterizado por rápidas transformações econômicas, tecnológicas e sociais, surge a necessidade de preparar os profissionais para enfrentar os desafios do futuro do trabalho. Nesse contexto, o Programa Power Skills do PUCRS Carreiras nasceu como uma resposta estratégica e proativa para desenvolver competências comportamentais essenciais que auxiliam na promoção de um trabalho decente, uma vez que proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disso, representa um compromisso com a excelência no desenvolvimento de profissionais de maneira integral, capazes não apenas de dominar as competências técnicas necessárias, mas também de cultivar relações interpessoais positivas e alcançar o sucesso em um mundo cada vez mais dinâmico e interconectado, desempenhando um papel crucial na promoção do ODS 8, ao capacitar os profissionais com as habilidades comportamentais necessárias para enfrentar os desafios do futuro do trabalho. Diante desse cenário, o presente trabalho apresenta o desenvolvimento e aplicação de um programa que teve o intuito de promover as habilidades comportamentais mais valorizadas no mercado de trabalho.

## ASPECTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

### *Desenvolvimento do Programa*

O programa denominado Power Skills foi desenvolvido pela equipe do PUCRS Carreiras, o escritório de carreiras da PUCRS, localizado em Porto Alegre (RS). Inicialmente foram estruturados os fundamentos do programa, incluindo a definição dos objetivos a serem alcançados, a



identificação das competências a serem desenvolvidas e o planejamento das atividades e recursos necessários. Na sequência, deu-se início ao desenvolvimento prático do programa, que ocorreu conforme a linha do tempo apresentado na figura 1. Como pode ser visto, ele foi elaborado em cinco etapas, descritas na sequência.

FIGURA 1 – ORGANIZAÇÃO DO PROGRAMA POWER SKILLS



FONTE: PUCRS CARREIRAS.

### First Step

Anualmente, o PUCRS Carreiras promove um evento chamado “Café com as empresas”, em que faz um balanço das realizações daquele ano em conjunto com as empresas parceiras, além disso, leva-se uma temática para ser trabalhada no dia. Em dezembro de 2022, o “Café com as empresas” elegeu a temática das *soft skills* e utilizou-se desse momento para a realização de um *workshop* experimental em cocriação com as empresas. O objetivo desse *workshop* foi o levantamento das cinco *soft skills* mais desejadas pelo mercado de trabalho, além dos comportamentos observáveis na dinâmica laboral. Esse momento ocorreu em parceria com o Laboratório de Criatividade da PUCRS, que cedeu o espaço para o evento.

Durante esse *workshop*, realizado em cocriação com 23 empresas, foram identificadas as seguintes *softs skills* mais desejadas pelo mercado de trabalho: Autoconhecimento, Colaboração, Comunicação, Influência, Inteligência Emocional. Como comportamentos observáveis, foram definidos: reconhecimento de gatilhos para lidar com diferentes situações; desenvolvimento da maturidade; e solicitação e aceite de *feedbacks*.

## Second Step

Na segunda etapa, houve uma revisão da literatura e a construção das cinco trilhas de desenvolvimento das *soft skills* identificadas pelas empresas. A revisão da literatura foi realizada de forma não sistemática, com o intuito de obter mais informações sobre cada *soft skills* selecionada. A partir desse levantamento, foi possível a construção das cinco trilhas e definição do que era esperado de um profissional em cada *soft skills*.

- **TRILHA 1 - AUTOCONHECIMENTO**

- Saiba reconhecer gatilhos para lidar com diferentes situações;
- Desenvolva manejo das emoções;
- Desenvolva maturidade;
- Solicite e aceite feedbacks;
- Aprenda com os próprios erros;
- Tenha mais consciência na tomada de decisão;
- Aprenda a diferenciar o que é seu e o que é do outro (emoções/frustrações).

- **TRILHA 2 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

- Reconhecer a própria vulnerabilidade e identificar as próprias emoções, a fim de gerenciar a si mesmo. A partir disso, olhar para fora, usar esse acolhimento, a escuta ativa e todos esses reflexos para o outro;
- O desempenho vem através de todos esses pontos conectados com o autoconhecimento;
- Exercitar o ouvir;
- Aprender a saber dizer não;
- Lidar de maneira positiva consigo e com o outro;
- Lidar com situações diferentes, mantendo o equilíbrio;
- Equilíbrio do emocional e racional, entendendo os próprios limites para agir;
- Reconhecer o que é seu e o que é do outro;
- Resolver problemas com assertividades e acolhimento.

- **TRILHA 3 - COMUNICAÇÃO**

- Crie boa relação com o ouvinte;



- Saiba receber e dar *feedback*;
- Escute para compreender e não só para responder;
- Transmissão da mensagem e do conhecimento;
- Comunicação não verbal;
- Comunicação não violenta.
- **TRILHA 4 - INFLUÊNCIA**
  - Aprenda sobre o público com o qual está se comunicando;
  - Torne-se inspiração para o time, com uma referência;
  - Desenvolva uma conexão com o mundo digital;
  - Aprenda a trazer entusiasmo ao defender suas ideias;
  - Possua capacidade de negociação e comunicação com diferentes públicos;
  - Desenvolva autoconfiança.
- **TRILHA 5 - COLABORAÇÃO**
  - Tenha abertura para construir junto;
  - Humildade para pedir ajuda;
  - Vínculo com o propósito;
  - Trabalhar sem julgamento;
  - Permitir que outras pessoas possam contribuir nos seus projetos;
  - Lidar com diferentes *mindsets*;
  - Possuir visão sistêmica;
  - Saber se colocar no lugar do outro;
  - Saber respeitar a opinião e tempo do outro;
  - Saber perguntar para ter maior compreensão do todo e da necessidade.

Para a cada trilha, compreendeu-se que seria importante a participação de diferentes atores, como os facilitadores e pessoas do mercado de trabalho, que pudessem trazer para a prática como cada *soft skills* é observada. Essa definição dos atores foi realizada na próxima etapa.

### *Third Step*

A terceira etapa focou na definição dos apoiadores do programa, com cada empresa tendo a oportunidade de apoiar uma trilha específica,

concentrando-se no desenvolvimento de uma competência particular. Nesta etapa também foram definidos os atores desse programa, ou seja, quem seriam os participantes e demais envolvidos na sua realização. Por fim, foram estruturados o processo e a organização dos materiais a serem utilizados.

A condução do programa ficou a cargo do time de gestão de carreiras do PUCRS Carreiras, composto por três psicólogas, com experiência em desenvolvimento de carreira, recrutamento e seleção, e uma estagiária de Psicologia. Também se julgou importante a presença de empresas que pudessem exemplificar como tais *softs skills* eram observadas na prática, para isso realizou-se uma captação de empresas, ficando cada uma responsável por apoiar uma trilha específica, concentrando-se no desenvolvimento de uma competência particular. As empresas participantes foram: Ável Investimentos, Melnick Even, EY, Valorizza e E-core. Através do programa, nossos parceiros puderam destacar suas marcas empregadoras, interagir com talentos de diversas áreas, promover o desenvolvimento de pessoas, conectar-se com o mundo acadêmico e estabelecer vínculos com uma das melhores universidades da América Latina.

Também foram definidos os participantes do programa. Entendendo o contexto no qual estávamos inseridos, assim como a amplitude e importância desse processo, as inscrições foram abertas e direcionadas para todos os alunos PUCRS, também para alunos de outras instituições de ensino e para a comunidade externa. Nesse sentido, optou-se por realizar o programa de forma *on-line*, para que pessoas de todo o país pudessem participar.

#### *Fourth Step*

Na quarta etapa, o programa foi divulgado para alunos, ex-alunos e comunidade externa. A divulgação ocorreu por diferentes meios, como redes sociais, e-mail e comunidade acadêmica. Além disso, devido a sua abrangência, diferentes notícias foram divulgadas na mídia local de Porto Alegre. Com a divulgação do programa, iniciaram-se as inscrições por meio de uma plataforma *on-line*. O programa teve um custo para cada participante, que variou entre R\$80,00 e R\$120,00, conforme categoria de inscrição (aluno, *alumni*, comunidade externa). Com a participação, além dos momentos síncronos, eles também contaram com atividades assíncronas e material de estudo.

## Fifth Step

Por fim, na quinta etapa ocorreu a implementação do programa, iniciado em 26/04/2023, com duração total de 90 dias. Na sequência, descreve-se como cada encontro foi organizado e conduzido.

### Organização dos encontros

Foram realizados seis encontros a cada 15 dias, *on-line* e ao vivo, com duração de 2 horas. Cada encontro abordou uma *skill* específica, e o último foi dedicado ao encerramento do programa. Para a realização desse processo, contou-se com uma estrutura específica:

- **AQUECIMENTO PARA O ENCONTRO:** Os participantes recebiam uma atividade antes do encontro para iniciar sua reflexão sobre o próximo tema, sempre com um foco prático.
- **ENCONTRO:** Dividido em duas partes, primeiro as consultoras de carreira apresentavam a teoria e ferramentas para o desenvolvimento da *skill* em destaque. Em seguida, a empresa convidada compartilhava sua perspectiva e desafios reais relacionados àquela habilidade, oferecendo uma visão prática da sua aplicação.
- **DESAFIO:** Além do desafio proposto pela empresa, os participantes tinham também o desafio do PUCRS Carreiras, que deveriam apresentar até uma data específica no grupo do Discord (plataforma de comunicação inovadora que funciona como uma comunidade *online*).

Para cada encontro foram utilizadas diferentes ferramentas e atividades para abordar de forma teórica e prática cada *soft skill*. O mesmo ocorreu para os momentos de aquecimento e desafio. Um ponto importante a ser mencionado é que a participação nos encontros, as interações na comunidade do Discord e a realização dos desafios somavam pontos. Esses pontos permitiam aos participantes concorrerem ao prêmio de primeiro e segundo lugar. As premiações foram:

- **1º LUGAR:**
  - Mentoria com o Artur Arruda, *office menaging partner* da EY;
  - Kit com mochila, copo térmico e agenda da Ável Investimentos;
  - Livro *Desobedeça: a sua carreira pede mais*, de Maurício Benvenuti;
  - Voucher para um *workshop* do PUCRS Carreiras;
  - Conexão com as empresas parceiras do PUCRS Carreiras.

- 2º LUGAR:
  - Mentoria com o Eduardo Tcharduk, CEO da Valorizza;
  - Kit com mochila, copo térmico e agenda da Ável Investimentos;
  - Livro *Desobedeça: a sua carreira pede mais*, de Maurício Benvenuti;
  - Voucher para um *workshop* do PUCRS Carreiras;
  - Conexão com as empresas parceiras do PUCRS Carreiras.

Compreendendo a importância de um processo *hands-on*, ou seja, na prática, é que se destaca a importância da comunidade no Discord e dos desafios práticos como elementos essenciais desse programa. Além disso, mesmo como norteador dos encontros e forma de obter um resumo de tudo que estava sendo abordado, foram elaborados *e-books* sobre cada *soft skill*, disponibilizados a cada encontro. Na figura 2 são apresentadas as capas de cada *e-book*.

FIGURA 2 – CAPAS DOS E-BOOKS DISPONIBILIZADOS PARA OS PARTICIPANTES



FONTE: PUCRS CARREIRAS.

## RESULTADOS

O programa contou com a participação de 21 pessoas, que eram alunos, *alumni*s e da comunidade geral, provenientes de Porto Alegre (RS) e demais regiões do Brasil. Todos participaram de forma *on-line*



e durante o programa se envolveram nas atividades, enfrentaram os desafios e se mantiveram engajados nas ações propostas.

O desenvolvimento do programa mostrou a importância da estruturação de ações em conjunto com as empresas, no sentido de fortalecer a conexão entre universidade-mercado de trabalho-comunidade. Como pôde ser visto anteriormente, em consequência desse processo, as cinco competências levantadas foram: autoconhecimento, inteligência emocional, comunicação, colaboração e influência. De acordo com o relatório sobre o Futuro do Trabalho, divulgado pelo *World Economic Forum* (2023), as competências cognitivas e socioemocionais continuam sendo muito valorizadas pelo mercado de trabalho. Entre as dez habilidades mais solicitadas, estão o autoconhecimento, a empatia, a escuta ativa, além da liderança e da influência social, que corroboram as *soft skills* trabalhadas no programa apresentado.

Outro ponto de destaque para o programa se refere ao seu formato, que além de ser *on-line* e possibilitar que pessoas de todo o país pudessem participar, contou com uma estrutura dinâmica e “mão na massa”, o que permite o real desenvolvimento da habilidade trabalhada. Como exemplo, a trilha do autoconhecimento aconteceu da seguinte forma:

- **ATIVIDADE DE AQUECIMENTO:** os participantes foram convidados a gravar um vídeo, no modelo de Picth, em que deveriam se apresentar e citar cinco características que mais falavam sobre eles. Além disso, também foi enviado o *link* do Teste VIA, que é disponibilizado de forma *on-line* e gratuita, gerando um relatório das forças de caráter do indivíduo.
- **ENCONTRO:** inicialmente foi apresentado um vídeo da empresa mostrando a importância dessa *power skill*, que foi compreendido como um momento de conexão com o mercado. Na sequência, foi realizada a dinâmica do *feedback*, em que, a partir dos vídeos compartilhados e das interações com os colegas no grupo, cada um deveria relacionar uma palavra/característica de primeiras impressões do seu colega. Além das atividades, também ocorreram momentos de discussão e impressões sobre o que havia sido realizado.
- **DESAFIOS:** disponibilizados dois desafios, um para cada semana, considerando que o próximo encontro ocorreria em 15 dias. Para a semana 1, foi solicitado: quando foi a última vez que você fez algo pela primeira vez? – Experimentar-se em algo novo e enten-

der quais são os sentimentos, pensamentos que surgem. Postar uma foto no grupo ou descrever a atividade. Para a semana 2, pediu-se o seguinte: fazer uma pesquisa anônima para *feedback*. Como os personagens da vida me enxergam? (Pedir para 3 pessoas 4 pontos de destaque, 4 pontos de desenvolvimento.) Fazer uma autoavaliação após as respostas. Quais pontos podem te impulsionar na carreira e quais precisam da sua atenção para desenvolvimento?

Em uma das dinâmicas, foram solicitados *feedbacks* dos participantes e das empresas, que permitiram verificar os resultados obtidos com a aplicação do programa. Um participante, residente no Rio de Janeiro, compartilhou as seguintes impressões: “O Programa Power Skills não é só um curso, vai além, sendo um espaço de desenvolvimento de potencialidades, bem como um local de acolhida e empatia, com muitas trocas de ideias. Um dos temas trabalhados foi o de comunicação, desde sua complexidade, desafios, até a sua necessidade para o desenvolvimento profissional no mercado de trabalho. Gostei muito do projeto, desde o formato, dinâmica fluida, interatividade, temáticas e trilhas de conhecimento – V.H.”

Já um dos representantes das empresas informou que “Nossa participação no programa Power Skills do PUCRS Carreiras foi excepcional. Através da nossa trilha de colaboração, fortalecemos a conexão com talentos, consolidamos nossa marca empregadora e investimos no desenvolvimento do time, a fim de potencializar outros talentos. Foi uma experiência enriquecedora que contribuiu significativamente para nosso crescimento e impacto positivo na comunidade – E.T.”. Esses depoimentos novamente reforçam a importância de tal programa, não só para os participantes, mas também para as empresas.

Com isso, a estrutura do programa e a sua condução permitem verificar como os encontros foram dinâmicos e possibilitaram o desenvolvimento das *softs skills* trabalhadas. Além disso, ressalta-se o seu caráter psicoeducativo, que é um recurso que apoia o indivíduo no desenvolvimento de pensamentos, ideias e reflexões sobre as pessoas e o mundo, e como agir em diversas situações (Oliveira; Menezes; Brito; Pinto, 2018). Ademais, contou com a participação ativa das empresas, reforçando como tais habilidades são observadas na prática, novamente reforçando o aprendizado do participante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse programa permitiu que essas competências fossem desenvolvidas de forma gradual e integrada, promovendo os aspectos internos e externos, possibilitando assim a consolidação dessas *soft skills*. Tal programa corrobora o que pode ser visto na prática do mercado de trabalho, que tem passado por uma série de transformações ao longo do tempo.

A ascensão da tecnologia, a influência da globalização e outros avanços têm exigido dos trabalhadores habilidades adicionais além das competências técnicas (*hard skills*). As habilidades comportamentais e socioemocionais, conhecidas como *soft skills*, estão ganhando cada vez mais destaque nas avaliações das empresas. Elas não são apenas consideradas um diferencial, mas sim um recurso indispensável para a atuação profissional e a eficácia no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

FREITAS, G. B. C. V.; ALVARO, M. C. S.; MIRANDA, B. S. M.; MIRANDA JUNIOR, H. L. O papel das instituições de ensino superior no desenvolvimento de soft skills para a empregabilidade. **Brazilian Applied Science Review**, [s. l.], v. 5, n. 6, p. 2176-2196, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/41932>. Acesso em: 23 ago. 2024.

OLIVEIRA, P. R.; MENEZES, M. B.; BRITO, S. S.; PINTO, P. S. P. Psicoeducação das emoções e habilidades sociais: uma proposta de promoção e prevenção de saúde mental para adolescentes. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica UNIFACS**, Salvador, v. 17, p. 21-34, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/5508>. Acesso em: 23 ago. 2024.

SILVA; B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. A importância das “soft skills” no mundo profissional. **Revista Fatec Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios**, [s. l.], v. 7, n. 12, p. 102-119, 2020. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/144>. Acesso em: 23 ago. 2024.

TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Risks Report 2023**. Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023>. Acesso em: 23 ago. 2024.

# **“NÃO TEM COMO CUIDAR SÓ DO PACIENTE”: INTERVENÇÃO CLÍNICA PDT NO SERVIÇO DE ATENÇÃO DOMICILIAR**

*SORAYA RODRIGUES MARTINS  
RAQUEL DONEGÁ  
WILLIAM DE OLIVEIRA  
ISABELA DOMINGUES REIS  
LARA BEATRIZ AFONSO FREITAS*

**RESUMO:** Este artigo é um relato de experiência de uma pesquisa-intervenção em Estágio de Clínica do Trabalho. Fundamenta-se em Clínica Psicodinâmica do Trabalho, Psicanálise e Análise Institucional. A ação foi realizada junto a um coletivo multiprofissional de Agentes de Saúde do Programa Melhor em Casa, em um município do interior do Rio de Janeiro. Caracterizou-se como uma ação de promoção à saúde do trabalhador, estruturada no formato de curso de desenvolvimento, no qual se criaram espaços de fala compartilhada e escuta clínica qualificada. O objetivo foi analisar os destinos do sofrimento no trabalho e favorecer a perlaboração, tomando como referência a centralidade do trabalho nos processos de subjetivação e seu papel como operador dos processos de saúde. O grupo foi formado por 13 trabalhadores de duas equipes, sendo 01 fisioterapeuta, 01 psicóloga, 01 nutricionista, 05 técnicos de enfermagem, 04 enfermeiros e 01 administradora. São etapas do procedimento: (I) *pré-pesquisa*: a) Reunião com a Secretaria da Saúde – acolhimento da demanda institucional; b) Elaboração de Plano de intervenção; c) Avaliação e aprovação do Plano; d) Oferta de vagas e inscrição; (II) *pesquisa-ação*: 10 sessões coletivas na modalidade presencial e 1 *on-line*: a) Levantamento das vivências relacionadas ao contexto do trabalho; b) Perlaboração; c) Sensibilização; e d) Produção, leitura e validação do memorial para reconstituir os sentidos dos encontros. Nos resultados da ação destacamos alguns sofrimentos no trabalho apresentados pelos participantes, tais como: a sobrecarga de múltiplas jornadas de trabalho; a invisibilidade do trabalho domiciliar que realizam com os cuidadores; o trabalho prescrito e o real; a precarização do trabalho; o silenciamento diante das dificuldades enfrentadas; o trabalho efetivo como sensível; e as dificuldades de comunicação, tanto entre equipes quanto com os superiores. Assim, pontuamos a importância do desenvolvimento de um espaço de escuta e fala compartilhada no enfrentamento coletivo do sofrimento no trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Práticas clínicas; Clínica psicodinâmica do trabalho; Intervenção grupal.

## **INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta e discute uma intervenção em Clínica Psicodinâmica do Trabalho (CPdT) realizada junto a profissionais de saúde que atuam no Serviço de Atenção Domiciliar (SAD) do Programa Melhor em Casa (PMC) da Secretaria de Vigilância e Saúde de um município do interior do Rio de Janeiro. Essa intervenção foi realizada como prática de estágio supervisionado por graduandos de Psicologia vinculados

ao Serviço de Psicologia Aplicada da Universidade Federal Fluminense, Campus Rio das Ostras (SPA da UFF-RO), sob coordenação e supervisão da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Soraya Rodrigues Martins.

Esta pesquisa-intervenção parte da premissa de que o sofrimento é inerente ao trabalho e, por consequência, mobilizador do sujeito (Dejours, 1986). As práticas clínicas desenvolvidas incluem ações de promoção, prevenção e reabilitação à saúde do trabalhador, envolvendo a construção de espaços de escuta clínica qualificada (individual e coletiva), territorializada e implicada com o social, contemplando o paradigma da atenção psicossocial e da clínica ampliada. Para isso, estão fundamentadas em conhecimentos da Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2022; Martins, 2015; Mendes; Araújo, 2012; Ghizoni *et al.*, 2022), da psicanálise (Martins, 2009; Martins; Mendes, 2012) e da análise institucional (Bleger, 2011; Lourau, 1993).

A equipe em clínica do trabalho acolheu a demanda institucional dos gestores do SAD, mediada pela Divisão Municipal de Saúde do Trabalhador, para intervenção junto aos profissionais do SAD/PMC. O programa é uma política pública federal, executada pelo governo municipal, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS). O PMC é composto por diversos profissionais da saúde, que realizam atendimento no domicílio das pessoas que necessitam de cuidados de saúde mais intensivos, com doenças graves e incuráveis, possibilitando uma abordagem de atenção à saúde que promova a qualidade de vida e alívio do sofrimento de pacientes e familiares nessas condições. Desde 2024, esse programa passou a integrar a Política Nacional de Cuidados Paliativos do SUS (Brasil, 2024).

Neste município, o atendimento é realizado por duas equipes multiprofissionais, que, apesar de serem reconhecidas pela excelência de seu trabalho, apresentavam vários indicativos de sofrimento e adoecimento, agravados pelas condições de trabalho. Diante disso, a equipe da Clínica do Trabalho apresentou uma proposta de intervenção no formato de curso de desenvolvimento, cujo objetivo da ação foi viabilizar um espaço de promoção à saúde dos trabalhadores.

Segundo Canguilhem ([1943] 2009), a saúde perfeita é um conceito normativo, um tipo ideal, não existindo o normal e o patológico *a priori*. Promover saúde, para o autor, não pode ser reduzido a ordenar ações que gerem bem-estar ou evitem riscos, mas, também, promover possibilidades de criar e recriar novas normas de vida em resposta às mudanças constantes do meio. Complementa Dejours (1986), ao afirmar

que a luta pela saúde é coletiva, envolve “[...] ter meios para traçar um caminho pessoal e original em direção ao bem-estar físico, psíquico e social” (Dejours, 1986, p. 11). Em contrapartida, o adoecimento no trabalho seria, antes de tudo, patologias da solidão adiante da impossibilidade de lidar com o sofrimento (Dejours, 2022).

## ASPECTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

De acordo com estudos da Clínica Psicodinâmica do Trabalho (Ghizoni; Mendes, 2014), a realização clínica do trabalho prevê as seguintes etapas: (I) pré-pesquisa, em que se buscou avaliar os grupos atendidos e as formas de atendimento – acolhimento e análise de demanda, planejamento da intervenção e acordos para execução e de garantia de participação aos interessados; (II) pesquisa-ação propriamente dita, que ocorre especialmente do 1º ao 9º encontro e na qual o coletivo produz material para a perlaboração; (III) elaboração e apresentação de relatório final. Essas etapas foram realizadas nesta intervenção, porém, diante da característica desse coletivo, embora se tenha produzido o relatório final, a etapa de devolutiva não pôde ser realizada na instituição, o que será apresentado na discussão.

Sobre o público-alvo, a equipe global do PMC era composta por: a) 01 diretor do programa, 01 nutricionista, 01 psicóloga, 03 médicos e 02 assistentes administrativos que fazem parte das duas equipes; b) a equipe A conta, ainda, com 01 enfermeiro, 03 técnicos de enfermagem e 01 fisioterapeuta; c) a equipe B tem 2 enfermeiros, 04 técnicos de enfermagem e 02 fisioterapeutas; totalizando 22 profissionais. Participaram desta intervenção 13 trabalhadores, sendo: 01 fisioterapeuta, 01 psicóloga/o, 01 nutricionista, 05 técnicos/as de enfermagem, 04 enfermeiras/os e 01 assistente administrativo, dos quais 04 homens, 09 mulheres, sendo 04 brancos e 09 negros e pardos. Com relação ao contrato de trabalho, eles se dividem entre 01 concursado e 12 contratados.

Durante a intervenção propriamente, destacamos como subetapas: a) sessões coletivas; b) discussão ampliada na supervisão coletiva; c) a produção, leitura e validação do memorial junto ao coletivo de trabalhadores para reconstituir os sentidos do encontro anterior; d) o uso de breves dinâmicas de sensibilização, por exemplo, algumas técnicas expressivas como dispositivos mediadores para o pensar; e, por fim, e) validação dos resultados nos últimos encontros, em que os participantes podem avaliar os achados e colaborar na construção do relatório final com acréscimos ou restrição de qualquer informação que o cole-

tivo considere inadequada para este documento (Ghizoni *et al.*, 2022; Martins, 2015).

As sessões coletivas foram conduzidas por 04 clínicos pesquisadores. Os clínicos pesquisadores e participantes (trabalhadores) assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por meio de formulário do *Google Forms* que, após impresso, ficou devidamente arquivado no SPA. Foram realizados 11 encontros (10 presenciais, 01 *on-line* por meio da plataforma *Google Meet*) com cerca de duas horas (das 13h às 15h), com a participação média de 08 trabalhadores por encontro. Os encontros foram registrados pelos mediadores, com anotações registradas em Diários de Campo e transcrição do processo grupal, incluindo o registro de falas e a discussão ampliada durante a supervisão clínica. Esses registros contribuíram para a análise de conteúdo do material clínico (documentos clínicos da intervenção).

Para o presente estudo foram utilizados os registros clínicos da prática realizada (registros das atividades: diários de campo, memoriais das sessões e relatório final), feita uma análise de conteúdo (Bardin, 1977) dos temas recorrentes, selecionadas algumas metáforas/ linguagem comum (Bleger, 2011) construídas no coletivo. A análise do processo grupal está apoiada nos pressupostos da técnica de Grupo Operativo (Bleger, 2011) articulada à Psicodinâmica do Trabalho (PdT).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o processo grupal, o coletivo de trabalhadores apresentou diversas falas que representavam o sofrimento vivido no trabalho, além de maneiras para enfrentar essas dificuldades no dia a dia. Tais dificuldades foram observadas e perlaboradas durante sessões coletivas em CPdT, o que favoreceu a criação de uma linguagem comum e a elaboração de sentidos compartilhados sobre o saber-fazer dos trabalhadores deste coletivo. Além disso, foram delimitadas metáforas que pudessem dar continência ao vivido (Martins, 2015). Essas metáforas contemplam vários significados, mas, principalmente nesse grupo, representam as vivências associadas ao real, ao sofrimento, bem como às formas de enfrentamento e defesas. Nessa perspectiva, para apresentação e discussão dos resultados dessa intervenção, selecionamos algumas metáforas mais pertinentes e assíduas nos encontros, representadas por falas dos participantes.

### *“Do céu ao inferno...” (CPMC) – O equilíbrio entre saúde e doença*

O adoecimento perante a instabilidade do trabalho foi abordado entre os participantes, sendo ilustrado nesta fala: “A gente vai do céu ao inferno [...] É difícil ficar estável em meio a um turbilhão” (CPMC – Coletivo Melhor em Casa). Diante de discussões acerca das condições de trabalho e de como se sentem ao executar suas funções, os participantes enunciam prazer (céu), mas também uma instabilidade (inferno – turbilhão) que é da própria natureza do trabalho. A saúde no trabalho é uma conquista, é uma luta diária resultante de um equilíbrio dinâmico entre diversos fatores no ambiente laboral, como a atividade realizada, os impactos e a margem de manobra da organização do trabalho para o exercício da inteligência em ação (saber-fazer), a qualidade das relações sociais, os processos psicodinâmicos relacionados ao reconhecimento do trabalho executado e o sentido atribuído ao trabalhar.

Durante o processo grupal, essa metáfora “A gente vai do céu ao inferno” traz à tona os meandros do trabalho e suas relações com saúde-doença, evidenciando os caminhos para a saúde como uma conquista diária. Na fala compartilhada, aspectos como falta de cuidado com o corpo, má qualidade do sono e da alimentação, bem como a presença de enfermidades, são amplamente compreendidos como fatores causadores de mal-estar. A importância da qualidade das relações de trabalho, modos da organização do trabalho nos processos de promoção de saúde e prevenção de doenças são perlaborados e ressignificados. Tais aspectos são amplamente pautados pela PdT, sendo associados ao prazer e à sublimação no trabalho.

A enunciação com a qual iniciamos nossa análise, portanto, revela vivências relacionadas ao prazer e ao sofrimento no trabalho, compartilhadas pelos sujeitos e simbolizadas coletivamente. Evidenciam também nuances singulares e pesos individuais – que puderam ser compartilhados e ressignificados. As falas, ainda, revelam a instabilidade cotidiana da própria organização do trabalho, já que “[...] as rotas mudam, demandas novas aparecem” (CPMC), trazendo sempre um inusitado com o qual lidar. Essa vivência de ter que dar conta do inesperado durante o trabalhar exige uma reorganização cognitiva e afetiva, denotando a constante busca de equilíbrio.

Em outro momento do processo grupal, durante uma rodada de afetos, um trabalhador disse “[...] estou de boa” (CPMC), ao que um colega do outro lado da roda completou imediatamente “[...] só que



não” (CPMC). Após uma discussão breve sobre essa contradição e algumas risadas, o grupo concorda que, mesmo quando tudo está bem, há aspectos que ainda poderiam ser melhorados, confirmando a percepção sobre a transitoriedade dos processos de saúde-adoecimento e a necessidade de colocar aspectos do real do trabalho em discussão, para que assim seja possível enfrentar as dificuldades de modo coletivo. A partir dessa discussão, a expressão “Estou de boa, só que não” (CPMC) adquire um valor de metáfora, uma linguagem comum dando continência ao vivido, sendo escolhida entre os participantes para a nomear o grupo de *WhatsApp* deste coletivo.

### *“Às vezes é preciso silêncio” (CPMC) – O trabalho prescrito versus trabalho real*

Como descreve a psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2022), há um trabalho prescrito cuja descrição remete à tarefa a ser cumprida, estabelecida a partir de um objetivo. Esse prescrito apresenta caminhos previamente delimitados, muitas vezes por regulamentos ou editais em que se listam quais atividades serão realizadas. Para os trabalhadores das equipes de trabalho em saúde, alguns prescritos podem ser verificados por meio de cartilhas, regras técnicas e uma diversidade de documentos reguladores do trabalho, como prontuário, formulários de registro, protocolos, manuais de procedimentos e ações básicas do trabalhador. Prescrito percebido pelo coletivo também por meio do estudo do “Tratado de Atenção Domiciliar” (CPMC), organizado por Savassi *et al.* (2022), que contém especificações da atuação de cada profissional da equipe.

Embora haja uma diversidade de materiais normativos para atuação profissional dos agentes de saúde do PMC, durante o processo grupal, enquanto clínicos do trabalho, buscamos compreender o que os profissionais sabem e fazem para além dos protocolos. Bem como o que possibilita entre eles compreender esses documentos, realizando o trabalho de excelência, cujo (re)conhecimento social é sabido pela equipe. Nos primeiros encontros, foram destacados pelo coletivo como os profissionais têm um compromisso ético firmado com os pressupostos profissionais, que preconizam o ambiente domiciliar e as relações familiares como diferenciais para (re)estabelecimento do bem-estar e da saúde do paciente. No entanto, angústias relativas à impossibilidade de realizar o que chamam de “trabalho ideal” foram aos poucos emergindo no hiato entre o prescrito e o real, revelando as vivências frente ao real do trabalho.

### *“Não tem como cuidar só do paciente” (CPMC) – Trabalho invisível*

Durante as sessões coletivas, o conteúdo desta fala, “O trabalho exige mais, não tem como cuidar só do paciente, não dá” (CPMC), foi enunciado em diferentes versões pelos participantes para a descrição do trabalho realizado, enfatizando que fazem muito mais do que está prescrito no “tratado”. Porém, essas atribuições excedentes, na verdade, são necessárias para que seja possível realizá-lo com a excelência que alcançam. A formalização da evidência de que quase sempre “tem algo a mais a se fazer” (CPMC) do que o que chamam de “trabalho” [prescrito], evoca sentimentos contraditórios entre os participantes do coletivo. A percepção individual e coletiva sobre o resultado desse “mais” é importante para o estabelecimento do reconhecimento do trabalho realizado, de modo que a validação dos resultados como positivos pela equipe e pela população são aspectos relevantes para o bem-estar e autovalorização.

Segundo Dejours (2008; 2011), o hiato entre o trabalho prescrito e o trabalho real se manifesta na vivência de sofrimento diante do real. Para poder trabalhar, então, o trabalhador precisa lidar com o sofrimento de não ser capaz de realizar o prescrito, mobilizando uma inteligência manifestada pela improvisação. Exige-se, portanto, que os trabalhadores “burlem” e resolvam problemas encontrados no cotidiano com base na sua vivência e criatividade. Compartilhar isso pode, no entanto, causar constrangimentos. Ressalta-se que burlar não deve ser compreendido como um termo negativo, nem como uma ação a ser punida ou evitada, ao contrário, deve ser visibilizada e reconhecida como parte do trabalho, já que sem essa mobilização subjetiva não há trabalho.

No trabalho dos profissionais de saúde do PMC surgem muitos desafios diante da execução do prescrito, compondo o trabalho imaterial e invisível e decorrendo em sentimento de impotência. Durante as visitas surgem inúmeras demandas relacionadas ao cuidado com familiares, incluindo suporte social. Em determinadas situações, diante da necessidade de algum suporte e ajuda de pacientes e seus familiares, a própria equipe se reorganiza para auxiliar em situações que não são da alçada deles. “Caso seja preciso: realizar um *workshop* de sal de erva, ou até mesmo vaquinha para comprar uma cesta básica está valendo (risadas)” (CPMC).

Destacamos que durante os encontros diversos casos propulsores desse sofrimento se repetem em diferentes narrativas, fator que



demonstra que o trabalho prescrito de cada um – visitar casas, fazer curativos, higienização, medicalização, orientação ao cuidador e mobilização corporal, por exemplo – é visto com naturalidade e são realizados com prazer, mas o impacto dos fatores que não podem ser enfrentados diante da realidade socioeconômica (inclusive dos trabalhadores) decorrem em sofrimento psíquico e mobilizam situações adoecedoras diante da impossibilidade de inventar uma solução para o que se põe.

*“Se só olhar com o coração, a gente não faz nada” (CPMC) – O trabalho real versus sensível*

O trabalho efetivo realizado de forma sensível, as falhas de comunicação e as cobranças excessivas como adoecedores são demonstrados em falas como: “Se a gente só olhar com o coração, a gente não faz nada” (CPMC). De acordo com o coletivo, o trabalho de cuidado exige sensibilidade, solidariedade e amor pelo que se faz. Fatores que vão ao encontro das proposições da Política Nacional de Humanização (HumanizaSUS), segundo as quais:

A humanização é a valorização dos usuários, trabalhadores e gestores no processo de produção de saúde. Valorizar os sujeitos é oportunizar uma maior autonomia, a ampliação da sua capacidade de transformar a realidade em que vivem, através da responsabilidade compartilhada, da criação de vínculos solidários, da participação coletiva nos processos de gestão e de produção de saúde (Brasil, n.d., n.p.).

Entretanto, essa humanização, tão citada pelos profissionais da saúde, foi questionada pelos próprios trabalhadores, trazendo falas com afetos contraditórios, tais como: “a gente perde a sensibilidade, a humanidade” (CPMC); ao mesmo tempo em que dizem “não tem como cuidar só do paciente, não dá” (CPMC); “além de tudo, a gente é humano” (CPMC). Diante dessas contradições, pode-se recorrer ao conceito pichoniano de porta-voz. As falas individuais compõem um discurso grupal, podendo ser reveladoras da linguagem comum: as ideias e sentimentos do coletivo (Martins, 2015; Lopes *et al.*, 2021).

Nesse sentido, há uma diversidade de discursos que se entrecruzam no grupo, evidenciando a importância da escuta qualificada diante do discurso grupal. Essa escuta deve ser marcada por uma constante indagação operativa (Bleger, 2011) caracterizada pela contemplação de: (a) no *eixo vertical*, as falas individuais e a construção de uma narrativa sobre a história do grupo; (b) no *eixo horizontal*, as discussões coletivas mobilizadas pela problematização e reflexão das ideias que atravessam o coletivo no momento do encontro; e (c) no *eixo transversal*, o atra-

vessamento de aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais. Como destaca Martins (2015), é do e no “entre” desse jogo de vozes – compondo o discurso grupal – que ocorre a perlaboração, permitindo o pensar reflexivo e a ressignificação do vivido, com a elaboração de sentimentos, ideias, afetos e vivências singulares e comuns, a partir da construção de uma linguagem que dê continência ao vivido.

O sofrimento marcado pela impossibilidade de realizar o trabalho bem feito pode ser exemplificado diante de falas como: “meu sonho é o paciente ter minimamente o que comer” (CPMC); “A gente às vezes tem que fechar os olhos. O paciente tem sete, oito filhos, e apenas um cuida. O cuidador se anula e a gente não pode fazer nada” (CPMC); “ver idosos desnutridos, famintos e abandonados pela família dói” (CPMC).

De acordo com Dejours (2010), uma forma de manejar esse sofrimento para continuar trabalhando é a construção coletiva de defesas. Das vivências de sofrimento impostas pelo real do mundo social, articulam-se defesas construídas coletivamente como o distanciamento afetivo e a racionalização, evidenciadas na seguinte fala: “Se a gente só olhar com o coração, a gente não faz nada” (CPMC). Como destaca Mendes (2007), o sofrimento é intensificado quando o indivíduo não possui espaço na organização do trabalho para o exercício da criatividade, da inteligência em ação, mobilizando o desenvolvimento de estratégias defensivas (individuais e coletivas) para resistir e/ou minimizar o sofrer e continuar trabalhando. “A gente sabe que depois vai virar as costas para aquilo ali, botar um sorriso no rosto e atender o outro paciente” (CPMC).

### *“A necessidade faz o sapo pular” (CPMC) – A sobrecarga e precarização do trabalho*

A sobrecarga e precarização social do trabalho do profissional de saúde foi um tema recorrente. A metáfora do “sapo”, usada pela primeira vez no segundo encontro com o grupo, foi retomada pelos participantes ao longo de todos os encontros. O dito popular “a necessidade faz o sapo pular” foi associado à necessidade de pagar contas, bem como a outras formas de dominação e submissão no mundo do trabalho.

Ao compartilhar as suas experiências de formação, profissionalização e exercício profissional, eles revelaram várias histórias sobre abusos e percalços, com situações de vulnerabilidade econômica, jornadas de trabalho exaustivas e excessivas marcadas por plantões intercalados, diversos vínculos empregatícios e até aceitação de trabalhos que não



condizem com sua formação, ainda com remuneração injusta. Tais fatores figuram como formas de sofrimento, sendo justificadas por alguns como decorrente das necessidades socioeconômicas e pela própria precarização do trabalho em saúde no Brasil. Aqui, já não se trata de lidar com o imprevisto apenas, mas de precisar “aturar, conviver, baixar a cabeça e aprender a lidar com situações difíceis para continuar trabalhando” (CPMC), ou seja, “dar seus pulos” (CPMC). Destacamos que esse sofrimento ainda é mais carregado por atravessamentos de raça e gênero.

A progressiva precarização social do trabalho (Druck, 2011) reflete as mudanças do capitalismo global ao longo dos séculos. Resultado do modo de exploração capitalista, assume características particulares em função dos diferentes contextos históricos e da correlação entre as forças do capital e do trabalho, nas diversas formações sociais. O século XXI, segundo Antunes (2018), está marcado pela exploração do trabalho vivo e do trabalhador visto como mercadoria. No mercado de serviços, trabalhadores são expostos a situações de desregulamentação do emprego, subemprego, intensificação e deterioração das condições de trabalho, extensão de jornadas, redução de salários, crescente corrosão dos direitos trabalhistas (desproteção social) e perda de conquistas históricas. Assim, ocorre uma intensificação e difusão do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho, numa lógica em que, quem precisa comer e pagar suas despesas (sobrevivência), trabalha seja como for.

No Brasil, a implementação do SUS ampliou os postos de trabalho no setor de saúde, especialmente em nível municipal, mas foi acompanhada pela desestruturação do aparato de Estado e de suas carreiras, bem como dos constrangimentos impostos à gestão pública pelas restrições fiscais, levando a uma progressiva precarização das condições de trabalho no setor de saúde (Morosini, 2016). A autora ainda ressalta que o tipo de contrato/vínculo de trabalho constitui um problema fundamental do setor, com repercussões variáveis de acordo com a formação e especialidade e formas de gestão pautadas no gerencialismo e produtivismo. Sua importância tem sido destacada tanto pelo discurso das políticas quanto pelos estudos sobre a precarização do trabalho em saúde. A grande concorrência para conseguir um emprego diminui o poder de negociação dos trabalhadores, bem como sua organização coletiva, fazendo o trabalhador aceitar/se submeter às precárias condições de trabalho. Com relação a esse coletivo, destacamos a fragilidade do tipo de contrato (01 concursado e 12 contratados), apontando para precarização do setor. Ademais, o regime de trabalho por plantão parece

mobilizar vários dos trabalhadores para outros trabalhos no período de “descanso”, com vistas à suplementação de renda.

A respeito da sobrecarga de trabalho, o coletivo relaciona-a aos diversos vínculos empregatícios, principalmente no caso da equipe da enfermagem, que possuem jornadas em diversos hospitais distintos, além do SAD. Já para as participantes mulheres, são adicionados o trabalho doméstico e a maternidade. Durante as oficinas foi possível observar a presença de diversos profissionais que estavam “virados” (CPMC) – condição que era expressa muitas vezes por olhares sonolentos, pernas inquietas e até cochilos breves.

Como formas de resistência, as falas compartilhadas cruzavam experiências com e entre os diversos locais de trabalho, acrescidas pelas mulheres com relatos sobre afazeres domésticos, apontando a exigência de uma terceira jornada de trabalho. Como formas de enfrentamento à sobrecarga e ao sofrimento associado à precarização social do trabalho relataram atividades em instituições religiosas e exercícios físicos como forma de “descansar” e garantir o autocuidado.

### *“Mas a mulher é [...]” (CPMC) – As relações de gênero e poder no trabalho de cuidado*

O trabalhar é uma ação que envolve o engajamento subjetivo para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais) em meio a relações sociais e relações de poder e de dominação, contemplando a interseccionalidade das relações sociais de raça/etnia, gênero, classe social, entre outras. Diante da questão “Há diferenças no modo de cuidar entre homens e mulheres?”, alguém do coletivo responde: “Não, mas mulher é mais organizada” e “Quando se é organizado na vida pessoal, isso reverbera no trabalho” (CPMC). A oposição de gêneros e seus atributos de valor são construções sociais naturalizadas, de modo que, ao longo dos séculos, aos homens foram designados trabalhos produtivos mais reconhecidos socialmente; já às mulheres, os trabalhos reprodutivos, não reconhecidos e de menor valor, ocupando posições subalternas.

Porém, como destaca Molinier (2004), o sofrimento no trabalho é sexuado, ou seja, está marcado pelas situações de trabalho e pelo real das relações sociais do trabalho vivenciados e sofridos por homens e mulheres de formas distintas. Os atravessamentos de gênero são evidenciados no processo grupal, no sofrimento relacionado à intensidade do trabalho, como dar conta de uma, duas jornadas de trabalho, mais



os cuidados da casa com os filhos, ao ainda destacar que, apesar de haver mais mulheres trabalhando no SAD, são os homens que ocupam cargo de chefia. Ou como descrevemos anteriormente na metáfora “a necessidade faz o sapo pular”, o sofrimento relacionado à sobrecarga e à precarização social do trabalho para as trabalhadoras mulheres negras é maior. Evidenciando para os profissionais de saúde que, além das questões de gênero, o sofrimento é atravessado, também, pela raça.

Um fator relevante é que o cuidado reverbera em aspectos coletivos, uma vez que são as mulheres que relatam organizar a sala e as mesas, fazer café e deixar o local de trabalho mais agradável. Outrossim, não queremos dizer que tais atividades causem adoecimento, mas é preciso enfatizar como as trabalhadoras que têm, assim como os homens, mais de um emprego ainda possuem a preocupação legítima de manter o ambiente de trabalho limpo e organizado, sem que isso sequer seja uma questão para os trabalhadores do gênero masculino.

### *“Eles (cuidadores) querem homecare” (CPMC) - Desafios do cuidado ampliado em rede*

Outra associação apontada pelo coletivo como fonte de sofrimento está relacionada à qualidade da relação estabelecida entre a equipe SAD e o cuidador domiciliar. De acordo com as falas compartilhadas, o sucesso do trabalho de atenção domiciliar depende muito da qualidade do trabalho do cuidador domiciliar. Ele executa as orientações e exerce o trabalho de cuidado diário do usuário atendido pelo PMC. A figura do cuidador devidamente cadastrado é uma exigência para inclusão do usuário na rota do SAD. Ele é responsável pelos cuidados, sendo a referência da família para as equipes. Assim, cabe à equipe de saúde do SAD, durante os atendimentos domiciliares, orientar e capacitar o cuidador, incentivando a participação ativa no processo do cuidado. Para isso, levam em consideração a infraestrutura do domicílio, as necessidades do paciente e a estrutura oferecida pelos serviços para esse tipo de assistência. Estabelecer uma boa relação com o cuidador domiciliar torna o trabalho dos profissionais de saúde menos complexo e mais eficaz.

No entanto, a maioria dos participantes do coletivo descreve como desafiante o processo de estabelecer uma relação de cooperação com os cuidadores, aumentando o grau de complexidade do seu fazer. Descrevem três estilos de cuidador domiciliar: 1) Cuidador Participativo, que estabelece uma relação com a equipe SAD pautada na cooperação,

caminhando na direção da proposta do programa e diminuindo a necessidade de reinternações; 2) Cuidador Desinteressado, que terceiriza o trabalho, jogando a responsabilidade do cuidado para equipe SAD: “Eles querem *homecare*, mas nosso trabalho é de orientar como proceder”; 3) Cuidador Impotente, aquele com vontade e disposição de trabalhar de forma participativa, buscando seguir as orientações, mas sem condições físicas e de infraestrutura para cumprir o seu papel integralmente.

Essa relação pode ser também fonte de prazer no trabalho: “tenho coisa boa para falar” (CPMC). O coletivo relata uma experiência bem-sucedida de trabalho participativo e cooperativo com o cuidador, no qual um jovem em cuidados paliativos com câncer em estágio avançado obteve melhoras significativas desde que passou a ser atendido pela equipe. Comentam o quanto o cuidador foi fundamental nesse processo, “sempre muito participativo e comprometido com as orientações” (CPMC). O coletivo compartilhou um sentimento de felicidade em relação a esse caso, denotado nas seguintes falas: “ele (paciente) está com bochechinha, bigodinho, andando sozinho...” (CPMC); “me emocionei de alegria” (CPMC). Esse caso ilustra a conquista, tanto para o paciente quanto para equipe, quando se consegue realizar um trabalho pautado pela cooperação.

Entre as vivências relatadas, foram destacadas pelo coletivo as preocupações com relação às condições sociais e econômicas que impactam a realização do trabalho como um fator agravante para o sofrimento, tais como: a) a impossibilidade de ver executadas suas orientações de modo completo, devido à resistência do cuidador ou à condição socioeconômica do paciente; b) a falta de assepsia em alguns pontos de atendimento, aumentando as preocupações em relação à saúde do paciente. Esses fatores podem promover o procedimento de alta administrativa, para garantir que o paciente retorne a um ambiente seguro, no caso, o hospital.

### *“No carro, você sai da casinha” (CPMC) – Espaço de deliberação coletiva*

Para o atendimento domiciliar, a equipe desloca-se da unidade de saúde para o território (casa atendida) no carro da Secretaria de Saúde. A convivência no carro durante o deslocamento mostra-se fundamental para comunicação da equipe, já que realizam discussões coletivas com deliberações informais relativas à organização do trabalho, fortalecendo os laços de cooperação nesse percurso. O trecho: “No carro você sai da



casinha” carrega consigo a ideia do indivíduo que sai do seu espaço privado/individual para a convivência comum de “comunhão” (CPMC). Nesse espaço, a equipe não apenas delibera sobre a organização do trabalho e encaminhamentos, mas também formula e executa estratégias de enfrentamento para burlar certos prescritos que ficam impossíveis de sustentar diante do real do trabalho: tomam sorvete eventualmente, discutem por bobearias, fofocam.

Além do “carro”, o coletivo revela outros espaços deliberativos informais, como os almoços coletivos, convivência em intervalos entre os atendimentos na unidade, confraternizações organizadas pelo gestor em sua casa. Esses espaços de convivência informal são percebidos como espaço de reconhecimento pelo trabalho realizado que ultrapassa o saber-fazer profissional e enaltece as características pessoais de cada participante. Para esse coletivo, esses são espaços essenciais para enfrentar os desafios cotidianos advindos do sofrimento no trabalho, bem como para a promoção de uma gestão cooperativa.

### *“A gente tem que remar juntinho” (CPMC) – A gestão cooperativa como desafio*

A visibilidade do saber-fazer é um fator importante no reconhecimento. “O pessoal de fora não sabe o que a gente faz” (CPMC) evidencia a invisibilidade do trabalho de cuidado realizado no território, fora da unidade de saúde, apesar de diversas relatarem como o trabalho da equipe de saúde é percebido na interação com trabalhadores de outros setores. Segundo o coletivo, grande parte do trabalho efetivamente realizado pelos profissionais do PMC não é reconhecido por colegas de outras equipes e pela população em geral, mesmo com o recurso das redes sociais e o apoio do *marketing* da secretaria.

Segundo Dejours (2011, 2022), o saber-fazer revela a dimensão singular do trabalhar, entretanto, é o reconhecimento desse saber-fazer pelo outro, pelo coletivo, que promove uma qualificação ainda maior do trabalho na dimensão singular, podendo ser transformado em sabedoria, uma regra de ofício pautada pela cooperação. Para que isso aconteça, o coletivo de trabalho precisa dar lugar à empatia e à renúncia dos estilos próprios em prol da convivência plural e da cooperação.

Ao reconhecerem que o prescrito não é capaz de englobar o trabalho real, enfatizam a importância do trabalho coletivo como: “A equipe não trabalha se não tiver o outro” (CPMC). Dessa forma, aponta-se para importância da visibilidade do saber-fazer pelos pares, proporcionando

o reconhecimento da excelência do trabalho realizado pelo colega de equipe.

“A gente tem que remar juntinho, a gente entende que cada equipe tem seu papel” (CPMC). Para esse coletivo de trabalhadores, a possibilidade de gestão cooperativa da organização do trabalho surge como um desafio do seu fazer, como uma forma de enfrentamento coletivo às dificuldades inerentes ao trabalho. A mobilização subjetiva, tanto para o exercício da inteligência como para construção de regras de ofício de forma cooperada, depende da margem de manobra, da flexibilidade na organização do trabalho real. Durante o processo grupal, o coletivo do PMC demonstra ótima interação multiprofissional, compartilhando o objetivo de conseguir realizar o trabalho com excelência, promovendo saúde dentro do ambiente doméstico, pois como destacam: “acima de tudo está o bem-estar do paciente” (CPMC).

Como já explicitado anteriormente, o processo do trabalho exige constantemente desses trabalhadores um ajustamento das prescrições, demandando um senso de cooperação muito bem estabelecido para realização do trabalho. Durante a jornada de trabalho costumam compartilhar as dificuldades e complexidades encontradas, organizando uma série de iniciativas que vão além da prescrição, nomeadas como regras de ofício pela PdT.

Ao serem questionados acerca do papel de cada um no momento das visitas, comentam fazer mais do que é definido *a priori*. A falta de infraestrutura para atendimento domiciliar é fortemente demarcada nas narrativas como fonte de sofrimento e necessidade de um trabalho cooperativo. Por exemplo, as camas convencionais nas residências não são adequadas para realizar manobras fisioterapêuticas, tornando o trabalho do fisioterapeuta mais difícil, principalmente se realizado sozinho, como prescrito. Assim, torna-se fundamental o auxílio de outros profissionais. Dessa maneira, a gestão cooperativa surge como uma forma de superação do real do trabalho.

### *“Bebe água, amiguinho” (CPMC) – O silêncio e o silenciamento*

A frase “bebe água, amiguinho” (CPMC) foi uma expressão recorrente, indicando a sugestão de silêncio, ao invés da ampliação da discussão. Um momento marcante nesses encontros foi quando o grupo se encontrava muito agitado com a chegada de um novo participante e nenhuma pergunta feita pelos mediadores estava sendo respondida. Então, um dos participantes pontuou: “Vocês já perceberam que toda



vez que as meninas fazem perguntas, vocês mudam de assunto e fogem do foco? Ninguém responde à pergunta” (CPMC). É importante compreender nessa discussão a diferença entre o que se denomina como silêncio e o que se caracteriza como “silenciamento”. O silêncio surgiu nesse espaço de forma espontânea, geralmente indicando um momento de reflexão ou apenas de encerramento de falas. Contudo, o silenciamento é um sintoma institucional, que diz respeito a assuntos que não devem ser discutidos.

Segundo Lourau (1993), uma forma de enfrentar o silenciamento institucionalizado é a restituição, um conceito socioanalítico que supõe respeito a certas regras estabelecidas pelo grupo, mas que permite a discussão de questões relacionadas à instituição (ou, nesse caso, ao trabalho propriamente dito), antes silenciados ou ditos apenas em espaços informais. Os participantes reconhecem os aspectos da instituição que são comumente silenciados. Portanto, é preciso enunciar “coisas”, e não denunciar outrem (Lourau, 1993). Em outras palavras, o diálogo precisa sempre ser desenvolvido entre os membros do coletivo, seja em espaços deliberativos formais ou informais, de maneira que a proposta não seja denunciar colegas, mas evidenciar dificuldades vivenciadas pelo grupo e que devem ser discutidas em busca de uma resolução favorável.

Ainda sobre o silêncio, revelam preocupação diante de prontuários preenchidos eventualmente de modo inadequado por colegas de trabalho e que precisam ser refeitos para garantir a primazia dos dados. “[...] Às vezes, é preciso silêncio para conseguir fazer o trabalho de modo adequado, como para evoluir o prontuário ou fazer um curativo que dá mais trabalho” (CPMC).

### *“A equipe estava bem porco-espinho [...]” (CPMC) – Relações hierárquicas*

Segundo Dejours (1999, p. 176), “Falar e ser ouvido parece ser um modo mais poderoso de pensar e, portanto, de refletir sobre a própria experiência, desde que esteja comprometido em uma relação dialógica, intersubjetiva, na qual se acredita que o outro esteja de fato tentando compreender”. Para a PdT, a dimensão subjetiva do trabalho só pode ser acessada mediante a fala do trabalhador, já que “É ao explicar a outrem o meu sofrimento, a minha relação com o trabalho, que eu, perplexo, me ouço dizer coisas que eu não sabia que sabia, até tê-las dito” (Dejours, 1999, p. 176).

Os efeitos da intervenção grupal junto aos participantes podem ser observados de forma efetiva nos últimos encontros. A potência da criação de um espaço coletivo de discussão, de fala e de escuta é evidenciada ao comentarem que, frente à rotina cansativa e à instabilidade das situações de adoecimento dos usuários atendidos em domicílio pelo PMC, a equipe tem conseguido conversar mais, desenvolvendo uma comunicação assertiva com a realização das oficinas. Essa mudança auxiliou na execução de um trabalho mais efetivo, pois como destacam: “Nós vamos do céu ao inferno durante um dia” (CPMC).

A qualidade das relações de trabalho e a confiança construída entre os pares para compartilhar seu sofrimento e modos singulares de trabalhar são apontados nos estudos das PdT (Dejours, 2022; Ghizoni *et al.*, 2022) como fundamentais para promoção da saúde. Durante o processo grupal, o cuidado para manutenção das relações são postos em jogo e enfrentados por este coletivo. “Você fica naquela cobrança por ter que fazer mais [...] a equipe estava bem porco-espinho [...] dava até receio de chegar perto, a gente mantinha a distância para se preservar” (CPMC). Ao falarem sobre os impactos de cobranças excessivas no ambiente de trabalho, os desafios da comunicação na equipe se revelam. Relatam uma fábula sobre um grupo de porcos-espinhos cuja aceitação das diferenças e dos espinhos tornaram-se cruciais para própria sobrevivência, dando uma imagem à experiência coletiva diante das dificuldades de manter uma comunicação assertiva e sem ruídos.

A metáfora do “porco-espinho” dá contingência ao vivido, trazendo à tona a necessidade dessa equipe multiprofissional desenvolver as capacidades de se comunicar e se relacionar interpessoalmente, destacando a importância de respeitar outro e demonstrando que o sofrimento (espinhos) é mobilizador. Ao tratar da relação de cuidado com o outro, com o próprio coletivo, o “bebe água, amiguinho” também remete a esse cuidado. As especificidades do trabalho de cuidado multidisciplinar domiciliar permitem a cooperação na realização do trabalho do outro, mas também “palpitar” ou fazer interferências breves, “aí tem que ter cuidado com os espinhos” (CPMC).

Quando alguma coisa é percebida como inadequada pelo outro e sofre intervenção, os modos de comunicar essa leitura podem ser recebidos de forma defensiva. Diante dessa reflexão compartilhada dos modos de operar as relações sociais no trabalho, é importante ressaltar o uso do passado na expressão “a equipe estava...”, e, ainda, a simbolização da fábula dos porcos-espinhos no contexto atual, evidenciando

que, no fim, o porco-espinho vive bem com outros da sua espécie, ainda que ficar muito próximo possa ter consequências dolorosas. É na Organização do Trabalho (OT), contemplando a divisão do trabalho e das responsabilidades de cada trabalhador, que acontece a cooperação.

O coletivo relata que durante o trabalho de de equipe multiprofissional é preciso muito cuidado para compreender os limites das atividades de cada um, incluindo quando o fazer não é possível. Os momentos de sobrecarga e, principalmente, de muitas cobranças (internas e externas) geram um “estresse coletivo” que dificulta o “trabalho ideal” (CPMC). A autocobrança para a execução do trabalho pautado pela excelência se evidencia na enunciação “somos os piores carrascos de nós mesmos” (CPMC). A questão da qualidade da comunicação perpassa as relações sociais de trabalho entre os pares, entre chefias e subordinados, e trabalhadores e a própria instituição, como aparecem nos seguintes trechos: “falha na comunicação, vai da cabeça até o pé” (CPMC), “não há discussão de equipe, a conversa é feita pelo prontuário”. Porém, é “Melhor conversar para não virar fofoca” (CPMC).

Resaltamos que, para desenvolver a competência da comunicação assertiva, se faz necessária a preservação das relações de confiança para compreender a singularidade diante da pluralidade com respeito mútuo entre os trabalhadores, e entre gestores e subordinados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância de oferecer um espaço de escuta demarcada pela interdependência de aspectos sociais (raça/etnia, gênero e classe social) para trabalhadores, decorre da necessidade de enfrentar o sofrimento e promover a saúde mental. Esta intervenção se alinha com a ideia de Dejours e de outros autores da CPdT sobre a luta pela saúde ser uma luta coletiva, e a saúde não ser apenas ausência de doença.

Diante da evidente competência técnica da equipe, demonstrada por ótimos indicadores externos, notou-se a necessidade de enfrentar coletivamente os desafios subjetivos, que são diversos e não formalizados. A intervenção, baseada numa escuta sensível, proporcionou um espaço para troca de experiências e estratégias, revelando sofrimentos compartilhados e não nomeados. Assim, foi possível fortalecer laços de confiança e solidariedade e facilitar a identificação e o apoio mútuo diante das dificuldades. A intervenção também identificou atravessamentos e dificuldades institucionais que puderam ser nomeadas e enfrentadas pelo coletivo. Desse modo, há indícios de que promover

espaços institucionais formais, seguros e protegidos para discussão coletiva acerca das vivências relacionadas ao trabalho pode ter impacto positivo no âmbito da saúde do trabalhador.

Além disso, é preciso destacar que, mesmo diante do sofrimento, muitas vezes decorrente da impotência frente ao real, há uma mobilização paralela para além do prescrito, por exemplo, a coleta e distribuição de alimentos quando a busca de ajuda da Assistência Social não funciona – ou até que ela chegue. Fator que demonstra a capacidade dos trabalhadores de encontrar soluções criativas e eficazes diante das dificuldades apresentadas.

Um trecho do memorial final diz: “Talvez a gente ainda precise de um pouco de água no cotidiano, mas como um recurso de autocuidado e de cuidado com o coleguinha, e não como um instrumento de silenciamento da dor” (CPMC), lido sob confirmações e sorrisos. Esses achados reforçam as premissas da psicodinâmica do trabalho sobre a centralidade do trabalho nos processos de subjetivação, sendo notória a importância de criar espaços de escuta e apoio no ambiente de trabalho, reconhecendo que o bem-estar dos trabalhadores está intrinsecamente ligado à sua capacidade de lidar coletivamente com o sofrimento.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **O privilégio da escravidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia: entrevista e grupos**. São Paulo: Martins Fontes, 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 3.681**, de 7 de maio de 2024. Institui a Política Nacional de Cuidados Paliativos – PNCP no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, por meio da alteração da Portaria de Consolidação GM/MS nº 2, de 28 de setembro de 2017. Brasília: MS, 2024. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2024/prt3681\\_22\\_05\\_2024.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2024/prt3681_22_05_2024.html). Acesso em: 1º ago. 2024.
- BRASIL. **Saúde do Trabalhador**. Ministério da Saúde. Brasília: MS, n.d. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/saude-do-trabalhador>. n/d.b. Acesso em: 11 set. 2023.
- BRASIL. **Manual Instrutivo do Melhor em Casa**. Melhor em casa: a segurança do hospital no conforto do seu lar. Brasília: MS, 2011. Disponível em: <https://saude.sc.gov.br/index.php/documentos/atencao-basica/servico-atencao-domiciliar/8664-cartilha-melhor-em-casa/file>. Acesso em: 11 set. 2023.
- BRASIL. **Política Nacional de Humanização – HumanizaSUS**. Ministério da Saúde. 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/humanizausus>. Acesso em: 11 set. 2023. N.d.c.
- CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico** 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, [1943] 2009.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.14, n. 54, p. 7-11, abr./jun. 1986.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: FGV, 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

DEJOURS, C. **Cadernos de TTO, 2**. A avaliação do trabalho submetida à prova do Real. São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, C. *Avant-propos* para a edição brasileira. In: LACMAN, S.; SZENELWAR, L. I. (org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. ampl. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2011. p. 23-31.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo**. São Paulo: Blucher, 2022. Tomo I, II.

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências. **Caderno CRH (UFBA)**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 37-57, 2011.

GHIZONI, L. D.; MORAES, R. D.; TRAESEL, E. S.; MARTINS, S. R. Escutas clínicas acerca do sofrimento do trabalho: singularidades de um Brasil plural. In: CARVALHO-FREITAS, M. N. C.; BENTIVI, D. R. C.; RIBEIRO, E. A.; MORAES, M. M.; LASCIO, R.; BARROS, S. C. (org.) **Psicologia Organizacional e do Trabalho**: perspectivas teórico-práticas. 1. ed. São Paulo: Vetor Editora, 2022.

GHIZONI, L. D.; MENDES, A. M. Dispositivos para uma escuta clínica do sofrimento no trabalho dos catadores de materiais recicláveis. **Contextos Clínicos** [online], v.7, n. 1, p. 15-26, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4013/ctc.2014.71.02>. Acesso em: 27 abr. 2023.

LOURAU, R. **Análise institucional e práticas de pesquisa**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1993.

LOPES, F. M.; FIOROTT, J. G.; SILVA, E. Z. P.; GIACOMOZZI, A. I. Desafios da intervenção em grupo na modalidade on-line. In: CRUZ, R. M.; ZWIELEWSKI, G. (org.). **Manual de psicoterapia on-line**. Vetor Editora, 2021.

MARTINS, S. R. **A clínica do trabalho**. Coleção Clínica Psicanalítica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

MARTINS, S. R. Metodologias e dispositivos clínicos na construção da clínica psicodinâmica do trabalho. In: MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L. (org.). **Trabalho e emancipação**: a potência da escuta clínica. Curitiba: Juruá, 2015. p. 93-112.

MARTINS, S. R.; MENDES, A. M. Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 171-183, ago. 2012. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000200004). Acesso em: 11 jun. 2023.

MENDES, A. M. (org.) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método, pesquisas. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica psicodinâmica do trabalho**: o sujeito em ação. Curitiba: Juruá. 2012.

MOLINIER, P. Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. **Production**. [s. l.], v. 14, n. 3, p. 14-26, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>. Acesso em: 1º ago. 2024.

MOROSINI, M. V. G. C. Precarização do trabalho: particularidades no setor saúde brasileiro. **Trabalho, Educação e Saúde**, [s. l.], n. 14, p. 5-7, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sip00131>. Acesso em: 1º ago. 2024.

SAVASSI, L. C. M.; MELO, C. G. L.; DIAS, M. B.; RIBEIRO, M. T. A. M.; ZACHI, M. L. R. **Tratado de atenção domiciliar**. São Paulo: Manole, 2022.





# PISTRAB: INCLUSÃO SOCIAL PELO TRABALHO - UMA EXPERIÊNCIA COM USUÁRIOS DA REDE DE SAÚDE MENTAL

CAMILA SARAIVA NOGUEIRA  
HELOISA HELENA FERRAZ AYRES

**RESUMO:** A reforma psiquiátrica brasileira propõe novos desafios para a sociedade ao estabelecer uma nova relação com a doença mental em convívio em comunidade por meio da inclusão social. O trabalho se coloca como meio de não apenas reabilitação como um dos braços do Projeto Terapêutico Singular (PTS), mas principalmente como forma de reconquista da cidadania. É possível conciliar a diversidade de existências e a vida convivendo com transtorno mental grave e a cidadania e circulação no território? Ou resta a estes sujeitos, aos que desejam trabalhar, um benefício e a circulação restrita de suas residências à unidade de tratamento de saúde mental? Não configuraria isso uma nova modalidade de manicômio moderna? É imprescindível dizer que trabalho é uma das atividades centrais da vida humana, norteia a definição de si do indivíduo, dá lugar na sociedade e proporciona autonomia financeira. A Constituição vigente, de 1988, está de acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU) e descreve o trabalho como um dos direitos humanos fundamentais. Visando propor uma forma de trabalho para o cenário da saúde mental e atenção psicossocial e a retomada da cidadania dos usuários dessa rede de serviços que se constrói e se amplia, psicólogas brasileiras começam a refletir sobre caminhos para que eles se insiram e sustentem suas posições como trabalhadores no mercado de trabalho formal. Este trabalho apresenta o desenvolvimento de uma das iniciativas desse núcleo de profissionais da saúde mental, que construiu uma prática utilizando o Emprego Apoiado (EA), criando então o Projeto de Inclusão Social pelo Trabalho (PISTRAB), sendo implementado em alguns dispositivos de cuidado em saúde mental na cidade do Rio de Janeiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** inclusão pelo trabalho; saúde mental comunitária; emprego apoiado.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O trabalho é dispositivo fundamental na criação e manutenção do laço social, conforme afirmam Zanelli *et al.* (2014, p. 39):

Boaventura Santos, Lipietz e outros analistas têm reivindicado a construção de um novo pacto social, que abarque: a redescoberta democrática do trabalho, sua ressignificação, permitindo construções mais sólidas de identidades (especialmente coletivas); a reinvenção do movimento sindical, valorizando a negociação e garantias saudáveis à vida do trabalhador; e o reconhecimento do que é compartilhado na contemporaneidade pelos trabalhadores nos laços sociais tecidos pelo trabalho.

Devido a todo o histórico manicomial brasileiro, a pessoa que convive com transtorno mental é vista como perigosa e instável. A população em geral não está acostumada a se relacionar em seu cotidiano

com pessoas que convivem com a psicose e outros transtornos graves que afetam a interação com o mundo e as relações. Descentralizar a vida dessas pessoas do trajeto casa-CAPS é fundamental para que a vida em comunidade seja cada vez mais rica de interações e contato com a diversidade de formas de estar no mundo. Para que a população em geral normalize a convivência com a população com transtornos mentais graves, é preciso propiciar espaços de compartilhados e abertos, não voltados somente para o tratamento em saúde, descentralizando a doença e proporcionando protagonismo do sujeito e acesso a seus direitos e exercício de cidadania. A verdadeira inclusão social.

Alves (2021, p. 47), ao abordar usuários da rede de saúde mental sobre suas relações laborais, identificou que “[...] o trabalho em suas vidas foi-se revelando como algo impedido devido à doença mental”. Portanto, quando falamos de trabalho estamos nos referindo a acesso à cidadania, à vida em comunidade e ao senso de pertencimento e valor diante dela. Marx afirma, conforme salienta Antunes (2006), que o ser humano é um ser social que produz e reproduz sua existência por meio do trabalho.

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD) tem como pressuposto uma mudança do paradigma médico para o social, que implica na passagem da representação da deficiência como déficit – que requer um suporte assistencialista seja da família ou do Estado –, para uma representação da deficiência como diferença por limitação de habilidades, agravada pelas barreiras atitudinais (preconceitos, discriminação, estigmatização) do próprio deficiente ou dos que o cercam. Assim, a Convenção descortina horizontes e direitos para pessoas que, historicamente, ficaram à margem social, estigmatizadas, a exemplo das pessoas com transtorno mental. Nesse âmbito, o direito ao trabalho é uma das vias privilegiadas (Diogo *et al.*, 2012).

Porém, aqui não estamos falando de qualquer trabalho em quaisquer condições. Quando abordamos a questão da população que convive com transtornos mentais graves, tomamos conhecimento do papel central do trabalho tanto no processo de adoecimento, quanto no processo de “cura” e fortalecimento de vínculos sociais após o afastamento vivido com a abertura do quadro. Dessa população, os adultos em idade funcional comumente perdem o vínculo empregatício após o diagnóstico, em decorrência do cuidado necessário em saúde mental, e se deparam com dificuldades de recolocação. Visto que, além de um mercado de trabalho altamente competitivo e precarizado, eles também podem estar em uso de medicações que afetam sua funcionalidade devido a reações extrapiramidais, aumento do sono, entre outros efeitos colaterais. Por vezes, foi justamente a relação de trabalho, se não o catalisador do

quadro, mas um deles, justamente pelos motivos citados anteriormente. De que trabalho, então, estamos falando?

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu em 1999 o que é trabalho decente: trabalho produtivo, que garanta uma vida digna ao trabalhador, e que seja exercido em condições de liberdade, equidade e segurança. O trabalho decente é uma das ramificações do trabalho proposto pela ONU na Agenda 2030, um compromisso entre os países signatários estabelecido em 2015, visando um mundo mais sustentável e resiliente até o ano de 2030. Na Agenda, foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dentre os quais vale salientar a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades.

## ASPECTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

O PISTRAB – Projeto de Inclusão Social pelo Trabalho – se origina em meados de 2012, em uma ação conjunta do Núcleo de Saúde Mental e Trabalho (NUSAMT) da extinta Secretaria Estadual de Trabalho (SETRAB/RJ). A proposta parte do princípio da utilização da metodologia do Emprego Apoiado (EA) para usuários da rede de saúde mental vinculados a unidades de atenção psicossocial do Sistema Único de Saúde (SUS). O projeto-piloto tem início após regulamentação dos deficientes mentais/psicossociais como beneficiários da Lei de Cotas (Lei nº 8.291/91). É importante fazer a costura entre a importância de os participantes do PISTRAB serem contemplados pelas vagas para Pessoas com Deficiências (PCDs) e a metodologia do EA. O PISTRAB propõe que as vagas sejam de cotas para PCDs, pois, dessa forma, é possível ter amparo legal para requisitar das empresas o favorecimento do suporte necessário para os trabalhadores participantes do projeto. O EA propõe suporte e amparo específicos para os desafios atravessados pelos deficientes mentais/psicossociais, observando suas particularidades e potencialidades. Demais deficiências pedem adaptações nas barreiras físicas e atitudinais e, para a deficiência mental/psicossocial, o PISTRAB propõe que a adaptação seja o acompanhamento semanal sobre as questões de trabalho e o diálogo próximo à empresa.

Ao examinar com mais profundidade o EA, identificamos seu surgimento no contexto estadunidense da década de 1980. Esse modelo originou-se a partir dos desafios enfrentados por projetos-pilotos desenvolvidos por universidades que ofereciam programas vocacionais destinados a pessoas com deficiência intelectual. Mesmo depois da preparação por parte desses projetos, esses candidatos se deparavam com dificuldades tanto

para se posicionar em vagas, quanto para mantê-las. Esta metodologia possui alguns princípios, como: presunção da empregabilidade; inversão da ordem da empregabilidade para empregar e depois treinar; poder dos apoios e da comunidade; foco nas capacidades e habilidades; emprego formal e competitivo; salários e condições equivalentes (remuneração por hora); acessibilidade, autonomia e independência; tecnologias assistivas; centrado na pessoa. Desde então, esta metodologia vem sendo utilizada com diversos públicos, como pessoas em vulnerabilidade social e, como no caso do PISTRAB, com pessoas em sofrimento mental grave que apresentam funcionalidade reduzida, podendo ser classificadas como portadoras de deficiência mental/psicossocial.

O projeto-piloto do PISTRAB teve início em janeiro de 2014 e durou até 2015 em seus três polos iniciais: Centro Psiquiátrico do Rio de Janeiro (CPRJ), Instituto Municipal Philipe Pinel (IMPP) e Instituto Municipal de Assistência à Saúde Juliano Moreira (IMAS Juliano Moreira), contando com 18 usuários devidamente cadastrados e assistidos por seus respectivos polos como participantes, partindo de demanda espontânea pelo trabalho. Anteriormente ao início do projeto, todos se encontravam desempregados. A equipe era então formada por um coordenador, que é membro do colegiado NUSAMT, cujas atribuições são planejar e desencadear as políticas de inclusão; um consultor de EA, que estabelece a conexão com as empresas e acompanha o usuário durante todo o processo; e, por último, o mediador do Grupo de Trabalho (GT), que se trata de um encontro em grupo em que todos os usuários participantes comparecem semanalmente para apresentarem e discutirem suas questões relacionadas ao trabalho.

É importante destacar as características sociodemográficas dessa população para uma melhor compreensão da composição e das dinâmicas desse contingente. Assim, dos participantes, 56% pertenciam ao gênero feminino e 44% ao gênero masculino. A faixa etária variava entre 30 e 49 anos. Em relação ao nível de escolaridade, 65% tinham o ensino médio completo, 12% possuíam o ensino médio incompleto e 18% tinham o ensino superior, seja completo ou incompleto. Quanto aos diagnósticos clínicos, 50% dos participantes apresentavam CID F20 (esquizofrenia), 28% tinham CID F31 (transtorno afetivo bipolar), 11% eram diagnosticados com CID F32 e F60 (episódios depressivos e transtornos específicos da personalidade, respectivamente), 6% apresentavam CID F44 (transtornos dissociativos), e 6% tinham CID F70 (retardo mental leve).

Os encontros semanais na modalidade grupal permitiam que os participantes do PISTRAB não só se mantivessem vinculados à unidade onde realizam tratamento, fazendo com que o mediador do GT observasse a evolução de seus quadros e pudesse articular com demais profissionais de referência seus projetos individuais de cuidado, mas também potencializar as trocas e o cuidado mútuo entre os participantes, interagindo e colaborando uns com os outros. A interação grupal visava descentralizar o lugar de cuidado de um indivíduo profissional em uma postura de suposto saber, e todo o diálogo foi feito de forma horizontal, favorecendo o protagonismo dos participantes e de suas histórias e experiências.

O consultor de EA também buscava manter uma relação de troca fluida com as empresas parceiras. A importância de haver tal parceria é que o público com que o PISTRAB trabalha pode ter demandas que se transformam com o tempo, afinal há atravessamentos da vida como acontecem com qualquer trabalhador. Devido ao sofrimento mental grave com que convivem, eles podem sentir tais atravessamentos de forma mais intensa e necessitar de maior cuidado e de adaptações. Aqui, novamente, entra em cena a importância de tais vagas serem para PCDs, pois na lei está explícito o trabalho constante para haver adaptações e enfrentamento das barreiras atitudinais que eles enfrentam.

## RESULTADOS

Ao final de um ano e cinco meses de implementação do projeto-piloto nos três polos, 72% permanecem em atividade; 17% não conseguiram manter o vínculo empregatício; 6% pediram demissão por não se identificarem com as atribuições do cargo e outros 6% estão de licença pelo INSS, por questões não psiquiátricas. Eles foram alocados em posições como auxiliar de frente de loja (50%), assistente de atendimento (17%), auxiliar de operações (11%), auxiliar de serviços gerais (11%) e repositor (11%). Ao longo desse tempo, foi possível dialogar com as empresas e negociar flexibilizações nos contratos ou o oferecimento de outros cargos, conforme as demandas surgiram. O Ministério Público do Trabalho (MPT) se mostrou fundamental para a fiscalização da implementação e manutenção das vagas para PCDs e a responsabilização das empresas em seu papel social. De acordo com Diogo *et al.* (2012, p. 18):

Promover esse acesso é apenas uma parte do processo de inclusão, pois a verdadeira inclusão se realiza na medida em que cada um dos atores sociais se apropria do direito inalienável ao trabalho, um dos direitos

humanos, extraindo consequências que vão além do próprio campo da saúde e do trabalho, em um exercício permanente de cidadania.

Esta experiência, que foi mantida e continua atuante nos polos CPRJ e IMPP (polos originais), está também no novo polo do CAPS João Ferreira. A metodologia também vem sendo levada a outros CAPS por meio de ex-integrantes da equipe do PISTRAB, como residentes formados pelos programas de Residência em Saúde Mental do Instituto de Psiquiatria da UFRJ (IPUB) e da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ).

Durante a pandemia da Covid-19, nenhum dos participantes do PISTRAB do polo CPRJ que se encontravam empregados perderam seus empregos, e as parcerias com as empresas possibilitaram que houvesse flexibilizações diversas para mantê-los.

Esta é uma das iniciativas voltadas para os usuários da rede de saúde mental do Estado do Rio de Janeiro que utilizam o EA como suporte para a empregabilidade dessa população. A iniciativa tem demonstrado sucesso, evidenciando que é viável, em condições de trabalho decente, sustentável, seguro e humanizado, que pessoas com transtornos mentais graves mantenham diversos postos de trabalho. Desde o início do PISTRAB, há trabalhadores empregados por muitos anos e que, inclusive, se aposentaram em seus empregos, conquistando a cada ano mais autonomia com o devido suporte.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir, é importante ressaltar o papel e o benefício encontrado pelas empresas ao empregar funcionários através de projetos desse tipo. Ao assumirem sua responsabilidade social diante das desigualdades vividas em âmbito nacional e mundial, as organizações, em seu lugar privilegiado de impacto na sociedade, têm o potencial de alterar o cenário que encontramos por meio do trabalho digno e decente, alinhando-se com os compromissos assumidos pelo Brasil diante da ONU e da OIT. Faz-se necessário um esforço conjunto, integrando Estado e sociedade, para que tais organizações coloquem em prática sua missão, visão e valores alinhados não só com o lucro, mas também com a transformação social. Ao assumir sua responsabilidade perante a diversidade, as organizações se beneficiam dos talentos e habilidades dos trabalhadores. A ampliação e o acompanhamento da empregabilidade dessa parcela da população está de acordo com a proposta de uma sociedade sem manicômios, com vida comunitária plural e diversa,

impactando em suas vivências individuais também, o que colabora para seus respectivos projetos terapêuticos. Trata-se de um trabalho útil para a sociedade, competitivo, agregado de valor objetivo, financeiro e simbólico, que inclui na sociedade e na vida comunitária.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, I. B. **Diferentes modalidades de trabalho dos usuários de um Centro de Atenção Psicossocial**. 2021. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.
- ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- BRASIL, I. **O que é emprego apoiado?** [s. l.: s. n.].
- COELHO, V. P.; ORNELAS, J. Os contributos do emprego apoiado para a integração das pessoas com doença mental. **Análise Psicológica**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 465-478, 2010.
- DIOGO, D.; SANTOS, J.; FREITAS, L.; PINTO, R.; CATALÃO, R.; SILVA, T.; COSTA, T.; PAZOS, V.. **Efeitos subjetivos da inclusão de usuários de saúde mental no trabalho**. [s. l.: s. n.], 2012.
- DIOGO, D.; PAZOS, V. **Estratégia PISTRAB: Novos rumos na inclusão social em saúde mental e trabalho**. [s. d.].
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm). Acesso em: 20 maio 2025.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

# **POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: CONSTRUÇÃO DE UM FÓRUM DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO ASSÉDIO MORAL E OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA**

*CAROLINA DE CORRÊA MARQUES  
ZILMARA BONAI*

**RESUMO:** As relações de trabalho passam por transformações que sinalizam a necessidade de atenção às relações interpessoais nos ambientes organizacionais. Assim, o presente relato de prática se apresenta como um possível instrumento de inserção da problemática do assédio moral e outras formas de violência para promoção de reflexões que possam transformar as relações de trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, por meio da criação do Fórum de serviços de atendimento e prevenção ao assédio e outras violências nas relações de trabalho em uma IFES no sul do Brasil. A iniciativa surgiu como continuidade de uma pesquisa-ação desenvolvida por uma das autoras, em 2022, fundamentada nas Clínicas do Trabalho nas abordagens teórico-metodológicas da Psicossociologia e Psicodinâmica do Trabalho. A criação de um espaço de diálogo permanente, sobre a organização do trabalho e dos recursos existentes na instituição para o atendimento dos casos de violência e assédio presentes na realidade institucional, emergiu dos participantes do grupo de discussão da pesquisa realizada. Como principal instrumento de produção de dados na pesquisa, foi formado um grupo de discussão por servidores da gestão de pessoas, da atenção psicossocial dos servidores, acompanhamento dos processos avaliativos e ouvidoria, com o objetivo de mapear os serviços existentes na instituição estudada. A proposta da criação do Fórum foi uma continuidade da reflexão iniciada pela pesquisa, de forma a sistematizar o encontro dos trabalhadores dos serviços e organizar os fluxos de atendimento dos casos, tendo como base o mecanismo da Referência e Contrarreferência em Saúde, estratégia do Sistema Único de Saúde – SUS (Andrade; Francischetti, 2020). Durante o ano de 2023 e 2024, as reuniões do Fórum ocorreram mensalmente, com os representantes dos serviços de atendimento, acolhimento, difusão de conhecimento, prevenção, registro de denúncia e apuração das situações de assédio moral e outras formas de violência existentes na instituição. A proposta foi de integração desses serviços para aperfeiçoamento, fortalecimento, alinhamento de práticas e desenvolvimento de ações visando à prevenção, atenção e restabelecimento das relações interpessoais nos ambientes de trabalho. Para a formalização do Fórum, elaborou-se um regulamento, que foi submetido à alta gestão da instituição com a descrição dos objetivos, estrutura, participantes e organização em fevereiro de 2024. A experiência da discussão coletiva já tem gerado o fortalecimento dos serviços em rede, assim como uma melhor compreensão do papel de cada serviço nos casos de assédio, oferecendo um melhor acolhimento e encaminhamento das necessidades trazidas pelos servidores. Portanto, o debate do tema do assédio na universidade, por meio do Fórum, ocorre com intuito de promoção da saúde e das boas relações nos ambientes de trabalho, seja numa perspectiva do significado do trabalho como produtor de sentido real e seguro para quem trabalha, seja para os gestores que ocupam posições de liderança. Fomentar essa discussão nos espaços da universidade é urgente para a desmistificação do tema do assédio moral e outras formas de violência para a transformação da realidade laboral nas IFES.

**PALAVRAS-CHAVE:** Assédio moral; Violência; Fórum; Serviços.



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A proposição de intervenções relacionadas às situações de assédio moral e outras formas de violência em instituições públicas é um desafio. Além da invisibilidade do tema, ainda são poucos os estudos e práticas voltadas para a identificação dos casos e para o tratamento das suas consequências. Este relato de prática se apresenta como um possível instrumento de inserção da problemática para a promoção de reflexões que possam transformar as relações de trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. Pesquisa recente (Beltrame, 2020) sobre prevenção e tratamento de casos de assédio moral e sexual demonstrou que 95% das IFES respondentes não realizavam nenhum tipo de controle ou indicador de acompanhamento das ocorrências.

A violência organizacional, assim como na sociedade, é comumente banalizada, podendo ser considerada parte do estilo de determinada equipe, chefia ou grupo de trabalho, ou mesmo parte da cultura da instituição. Nas instituições públicas, abordar o tema do assédio moral e outras formas de violência torna-se ainda mais desafiador, considerando as estruturas de poder estabelecidas. Nas últimas décadas, as mudanças nas organizações públicas, especialmente nas IFES brasileiras, foram inseridas pelas reformas administrativas, que incorporaram ao serviço público mecanismos e estruturas da lógica privada, como competência, produtividade e competitividade, gerando um choque cultural e um aumento nos casos de conflitos e assédio moral nas relações de trabalho (Zanin; Künzle; Barreto; Heloani, 2015).

Nesse cenário, o acolhimento das situações de violência nas instituições públicas tem ficado a cargo das ouvidorias, comissões de ética e setores de assuntos disciplinares, como primeiras opções de tratamento e resolução dos casos de assédio ou conflitos. Ao oferecer propostas administrativas e puramente burocráticas para o encaminhamento dos casos, a defesa e a recuperação se tornam difíceis, penosas, ineficazes, e o cuidado com a reparação, quase inexistente.

Quando os casos chegam a essas instâncias, muitas vezes já se esgotaram as possibilidades de entendimento ou acordo, com danos estabelecidos e não reparáveis pela mediação ou outra intervenção que pretenda apaziguar ou resgatar as relações rompidas (Marques, 2022, p. 22).

A administração pública brasileira tem sido moldada ao longo da história por normas e regulamentos que estruturam a burocracia atual. No entanto, persistem fragilidades institucionais, como deficiências na

hierarquização do poder, meritocracia, práticas de patrimonialismo e clientelismo (Souza; Mello, 2018), que também afetam as IFES. Este trabalho relata a criação do Fórum de serviços de atendimento e prevenção ao assédio e outras violências nas relações de trabalho em uma IFES no sul do Brasil.

A criação desse Fórum foi uma iniciativa dos trabalhadores para dar continuidade à reflexão iniciada em uma pesquisa-ação realizada em 2022 por uma das autoras para seu mestrado sobre o tema do assédio moral. A problemática do assédio moral é uma realidade vivenciada pelos vários setores da instituição, que têm a competência para o tratamento dos casos. Seja para o acolhimento inicial, a primeira escuta da demanda trazida pelos servidores ao buscar atendimento da equipe de atenção psicossocial, que presta um serviço de escuta dos casos de sofrimento e adoecimento relacionados ao trabalho, seja na busca de solucionar o caso por meio do serviço de acompanhamento do servidor em estágio probatório, por relato de desacordo com a avaliação recebida pela chefia, ou até no registro de denúncia sobre ocorrência de assédio moral na equipe de trabalho na ouvidoria ou comissão de ética. Embora os serviços estivessem estruturados e organizados, não havia um fluxo, ou uma organização dos serviços disponível para os servidores acessarem, com orientações sobre agendamento e forma de registro de denúncias.

Assim, não havia um fluxo desenhado para acolher e encaminhar os casos. Nesse contexto, os serviços não faziam referência às outras possibilidades de atendimento para um determinado relato de caso, trabalhando isoladamente. Dessa forma, esse cenário instigou o estudo para a pesquisa de mestrado e, após sua conclusão, a necessidade de continuidade de estabelecer a organização e a integração das divisões e setores que, de alguma forma, eram demandados por essa temática na instituição.

Tratar dos casos de assédio e outras violências nas relações de trabalho é urgente e abre espaço para proposição de intervenções que acolham e deem encaminhamento adequado para os casos. No trabalho, o assédio moral pode assumir duas formas: interpessoal e organizacional. O assédio interpessoal caracteriza-se por atos hostis direcionados a trabalhadores específicos, existindo a possibilidade de identificação de agressores e vítimas. Por outro lado, o organizacional está relacionado às práticas abusivas reiteradas, como determinadas estratégias de gestão, que resultam de comandos diretivos determinantes dos modos

de socialização no trabalho, sendo dirigido aos trabalhadores de maneira generalizada (Amazarray, 2020). Essa diferenciação é importante, ao tirar o foco do comportamento individual dos envolvidos para voltar o olhar à organização dos processos institucionais, que geram as práticas de assédio moral (Soboll, 2017). A forma assumida ao conceituar o assédio reflete na maneira pela qual será dado o tratamento às ocorrências dos casos. Ou seja, ao considerar o assédio como um comportamento individual, a intervenção proposta para solucionar o caso será voltada para o indivíduo, a vítima ou o agressor. Se a abordagem psicossocial for o pressuposto para o conceito, as ações para o tratamento dos casos buscarão o envolvimento do ambiente, do trabalho e das relações resultantes da forma como esses elementos se organizam (Marques, 2022).

Além disso, o assunto é tão relevante que a Organização das Nações Unidas (ONU), por intermédio da Organização Internacional do Trabalho (OIT), instituiu a Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho. Essa declaração prevê expressamente que devem ser eliminadas quaisquer formas de trabalho forçado ou obrigatório e toda e qualquer forma de discriminação em matéria de emprego e ocupação. Vem na esteira de um movimento de reação à violência e ao assédio presentes no mundo do trabalho da OIT, que, em junho de 2019, publicou a Convenção nº 190 (C190) e a Recomendação nº 206, com foco na proteção, prevenção e reparação. É a primeira norma internacional que estabelece o direito ao trabalho livre de violência/assédio, podendo ser uma oportunidade para modificar o futuro das relações de trabalho com base na dignidade e no respeito. O texto traz uma abordagem inclusiva e integrativa que busca garantir o direito à igualdade e a não discriminação, abrangendo as questões de gênero (OIT, 2019). Nesse sentido, um marco regulatório importante ao estabelecer uma definição para o conceito de assédio e assédio por motivo de gênero:

a) a expressão “violência e assédio” no mundo do trabalho designa um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem ou sejam suscetíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico, e inclui a violência e o assédio com base no gênero, e b) a expressão “violência e assédio com base no gênero” significa violência e assédio dirigido às pessoas em virtude do seu sexo ou gênero, ou que afetem de maneira desproporcional as pessoas de determinado sexo ou gênero, e inclui o assédio sexual (OIT, 2019, p. 2).

O assédio moral é uma prática de constrangimento que gera dano moral e que contraria princípios da nossa Constituição Federal (1988), sendo um ato condenado por se tratar de conduta que pode gerar

dano a direitos fundamentais. Refere-se a um comportamento abusivo, intencional e frequente que ocorre no ambiente de trabalho, com o intuito de constranger, humilhar e desqualificar um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho e ameaçando sua integridade pessoal e profissional (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

Nesse contexto, o governo federal também lançou o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na administração pública direta, autárquica e fundacional, em 31 de julho de 2024, com finalidade de enfrentar todas as formas de violências decorrentes das relações de trabalho, em especial o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação, com destaque para grupos historicamente vulnerabilizados, como mulheres, indígenas, pessoas negras, entre outros (Brasil, 2024).

A partir desse cenário, o Fórum dos Serviços de Atendimento e Prevenção ao Assédio Moral e Outras Violências nas Relações de Trabalho da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que congrega os serviços de atendimento, acolhimento, difusão de conhecimento, registro de denúncia e apuração das situações de violência/assédio existentes na universidade, é respaldado por uma necessidade local, que vem sendo legitimada com a visibilidade nacional e internacional sobre o assunto. O objetivo desse Fórum é promover a integração desses serviços na busca de seu aperfeiçoamento, fortalecimento, alinhamento de práticas e desenvolvimento de ações visando à prevenção, atenção, restabelecimento e recuperação das relações interpessoais e de trabalho saudáveis.

Para a consecução dos seus propósitos, o Fórum desenvolve, dentre outras, as seguintes atividades: a) debate sobre a problemática do assédio moral e outras formas de violência no âmbito da UFRGS, bem como sobre a Política contra o Assédio e outras normativas e leis nacionais e internacionais; b) intercâmbio de informações e experiências; c) interlocução com outros Fóruns institucionais, visando à ampliação do debate; e d) estabelecimento do trabalho em rede dos serviços de atendimento das situações de assédio moral e outras formas de violência nas relações de trabalho da UFRGS, visando à prevenção, atenção e o restabelecimento das relações interpessoais e de trabalho saudáveis.

Em relação a sua organização, o Plenário do Fórum é composto pelos representantes dos serviços que prestam atendimento às situações de assédio moral e outras violências nas relações de trabalho da UFRGS: Comissão de Ética; Corregedoria; Ouvidoria; Núcleo de Extensão

AMPARE – Assédio Moral: Projeto de Acompanhamento e Reparação; Divisão de Promoção da Saúde e Divisão de Medicina e Segurança do Trabalho do Departamento de Atenção à Saúde do Servidor da Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGESP); Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento e Escola de Desenvolvimento dos Servidores do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (SUGESP); e o Departamento de Serviços Terceirizados (SUGESP).

O encontro dos representantes desses serviços, em forma de Fórum, vem possibilitando a integração, o compartilhamento de saberes e a colaboração para a organização desses serviços para o atendimento dos casos de assédio moral e de outras formas de violência, potencializando a ação e a entrega de resultados para a Instituição.

## **METODOLOGIA**

A iniciativa da criação do Fórum surgiu como continuidade da referida pesquisa-ação desenvolvida por uma das autoras, fundamentada nas Clínicas do Trabalho, nas abordagens teórico-metodológicas da Psicossociologia e Psicodinâmica do Trabalho (Marques, 2022). Para a produção dos dados da pesquisa, foi formado um grupo de discussão como principal instrumento. O grupo de discussão teve como participantes servidores da gestão de pessoas, da atenção psicossocial dos servidores, do acompanhamento dos processos avaliativos, da ouvidoria e de servidores em posição de chefia das unidades acadêmicas, com o objetivo de mapear os serviços relacionados ao atendimento dos casos de assédio moral e outras violências existentes na instituição estudada.

A proposta surgiu a partir de um problema compartilhado pelo grupo de trabalhadores, para promover a reflexão sobre a atividade desenvolvida por cada um em seu setor e dentro das suas competências técnicas. A metodologia utilizada foi a das Clínicas do Trabalho, que se propôs a examinar cada contribuição para a transformação das relações sociais e a promoção do envolvimento dos agentes do trabalho da instituição, tendo como foco da análise a organização do trabalho. A perspectiva psicossociológica busca contribuir para a transformação das relações sociais, fazendo parte da construção de projetos e pretende produzir formas de emancipação dos participantes. A Psicodinâmica do Trabalho, por sua vez, apresenta-se como prática que se desenvolve junto a coletivos de trabalho e tem o objetivo de restabelecer as condições de possibilidades de ação, na busca de transformação da organização do trabalho como força mediadora na realização pessoal (Marques, 2022).

Foram reunidos dez participantes, em encontros quinzenais, de fevereiro a abril de 2022, com uma média de seis participantes em cada sessão. As atividades foram realizadas na modalidade *on-line*, por meio plataforma de videoconferência, em sete sessões gravadas, com duração de uma hora e trinta minutos, aproximadamente.

A idéia da criação de um espaço de diálogo permanente sobre a organização do trabalho e dos recursos existentes na instituição para o atendimento dos casos de assédio moral e outras formas de violência presentes na realidade institucional emergiu dos participantes do grupo de discussão da pesquisa. A proposta do Fórum foi dar continuidade à reflexão iniciada pela pesquisa, de forma a sistematizar o encontro dos trabalhadores dos serviços, inicialmente seguindo a metodologia do grupo de discussão usada na pesquisa, as abordagens da Psicossociologia e Psicodinâmica do Trabalho. A cada encontro, um setor apresentava ao Fórum seu fazer, os processos de trabalho envolvidos e suas competências relacionadas aos casos de assédio moral. Para compor o Fórum, foram convidados novos integrantes, à medida que as discussões mostraram a necessidade de ampliar a discussão com determinado setor, determinada intervenção ou inclusão de um público específico para atendimento, como, por exemplo, o serviço que atende ou gerencia os servidores terceirizados da instituição.

No percurso dos encontros do Fórum, foi introduzido o conceito da Referência e Contrarreferência da saúde pública, como ferramenta para estabelecer o trabalho dos setores em rede, organizando os fluxos de trabalho, facilitando o acesso para quem necessita dos serviços. Nessa perspectiva, a Referência e a Contrarreferência favorecem a troca de informações na rede de atenção, o trânsito do usuário no sistema e a continuidade do cuidado (Andrade; Francischetti, 2020), da mesma forma, aplicada a rede de atenção aos casos de assédio moral e outras violências, pode ser capaz de promover uma prática mais integrada e organizada dos serviços em uma rede de cuidado.

Para além disso, o Fórum surge como forma de integrar os serviços da instituição no contexto de rede, otimizando o fluxo dos atendimentos, a comunicação entre divisões e setores dos atendimentos. Assim, o servidor/usuário pode buscar os serviços de forma mais assertiva, bem como cada informação sobre o usuário, advinda por diferentes profissionais de departamentos diversos, é válida para o cuidado desse indivíduo, visto como um todo e recebendo atenção integral, conforme

prevê a teoria metodológica da Referência e Contrarreferência da saúde pública (Mendes, 2010).

Nesse contexto, no ano de 2023 e 2024, as reuniões do Fórum ocorreram mensalmente, com representantes dos serviços de atendimento, acolhimento, difusão de conhecimento, prevenção, registro de denúncia e apuração das situações de assédio moral e outras formas de violência existentes na instituição. Foram sendo incluídos representantes dos servidores terceirizados, segurança e medicina do trabalho e desenvolvimento do servidor, ampliando a discussão e pensando em ações para um público maior na instituição. As reuniões têm previsão de realização uma vez por mês, com a participação dos representantes dos serviços designados com a proposta de promover ações de discussão acerca dos serviços, focando na comunicação mais eficiente no atendimento dos casos.

## RESULTADO

No decorrer dos anos de 2023 e 2024, o diálogo promovido pelos encontros do Fórum, com representantes de diversos serviços da instituição, produziu resultados como a elaboração de um regulamento para estabelecer o funcionamento do próprio Fórum, sendo submetido à alta gestão, com a descrição dos objetivos, estrutura, participantes e organização em fevereiro de 2024. Além disso, foi implementada em página web da instituição, chamado Catálogo do Servidor, ou seja, foi criada uma nova categoria para acessar informações sobre o atendimento das situações de assédio: Enfrentamento ao Assédio, com todas as informações sobre os serviços de atendimento, acolhimento, difusão de conhecimento, registro de denúncia e apuração das situações de assédio moral e outras formas de violência, assim como outras ações realizadas pela gestão de pessoas relacionadas ao tema na universidade.

A experiência da discussão coletiva e o trabalho em rede já têm gerado o fortalecimento dos serviços, a compreensão do papel de cada serviço nos casos de assédio, oferecendo um melhor acolhimento e encaminhamento das necessidades trazidas pelos servidores. Pensar sobre as próprias ações e as práticas profissionais cotidianas permite que o fazer seja reavaliado e reinventado, fazendo surgir respostas diferentes para as situações vivenciadas (Borges; Álvaro, 2013). Assim também, Silva, Marinho *et al.* (2019) afirmam a importância do acolhimento ao assediado como modo inicial para enfrentar o assédio, seguido da

necessidade de espaços coletivos para ressignificação dos efeitos psicossociais que o assédio moral produz ao trabalhador e ao seu trabalho.

No mês de julho de 2024, o Fórum dos Serviços de Atendimento e Prevenção ao Assédio Moral e Outras Formas de Violência nas Relações de Trabalho da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) foi formalmente criado, tendo seu regulamento referenciado e as representações dos setores de atendimento dos casos de assédio designadas pela Portaria 4561 de 22 de julho de 2024 da Superintendência de Gestão de Pessoas da instituição. A experiência coletiva de trabalho precisa ser fortalecida, de modo a organizar os serviços de forma mais orgânica. Isto é, fazer com que aquele ou aquela que necessitar de orientações sobre alguma situação de assédio moral ou outra forma de violência vivenciada no ambiente de trabalho, tenha acesso facilitado aos atendimentos e possa decidir qual serviço buscar primeiro, conforme sua necessidade, não afetando o transcorrer do processo de atendimento para o caso.

Por fim, o Fórum pretende incentivar o diálogo entre os serviços para fomentar espaços de atendimento acolhedores, conforme suas competências técnicas, partindo de uma visão integrada do fenômeno da violência, com a habilidade de encaminhar, ou referenciar os outros serviços disponíveis de acordo com a necessidade de quem buscou o atendimento. A criação de uma rede integrada de atendimento para os casos de assédio moral e outras formas de violência nas relações de trabalho na universidade, nos moldes das redes de atenção à saúde (Mendes, 2010), é um caminho a ser trilhado pelos serviços.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Fórum dos Serviços de Atendimento e Prevenção ao Assédio Moral e Outras Formas de Violência nas Relações de Trabalho da UFRGS inicia sua caminhada fundamentado na experiência da pesquisa-ação já referenciada e da prática da Referência e Contrarreferência do SUS, com suas redes de cuidado e das Clínicas do Trabalho, buscando uma integração dos serviços oferecidos aos servidores, que vivenciam situações de assédio moral e outras formas de violência na universidade, na forma de acolhimento, diálogo, humanização, troca de experiências e compartilhamento de saberes.

Dessa forma, o desafio do Fórum está lançado, conjuntamente, com o espaço de reflexão criado e organizado de forma coletiva, com a pretensão de trazer para o centro do debate as relações de trabalho e a





criação de ambientes saudáveis, desmistificando o fenômeno do assédio moral e mostrando os caminhos institucionais para seu tratamento. Para tanto, faz-se necessária uma organização e uma comunicação eficientes, evitando os sistemas fragmentados, aqueles que se organizam através de pontos isolados e incommunicados uns dos outros, que são incapazes de prestar atenção contínua à população, conseguindo apenas uma ação reativa à demanda (Mendes, 2010).

Os serviços para o atendimento dos casos de assédio moral e outras formas de violência precisam estar articulados e em comunicação, de forma que exista uma organização do fluxo dos atendimentos em rede. O Fórum se propõe a ser um articulador desses pontos da rede de atenção aos casos de assédio e outras violências, propondo discussões, estimulando as trocas, os encontros e estabelecendo maior comunicação entre os serviços.

Portanto, o debate do tema do assédio moral e outras formas de violência na instituição, por meio do Fórum, ocorre com o objetivo de promoção da saúde e boas relações nos ambientes de trabalho, seja numa perspectiva do significado do trabalho como produtor de sentido real e seguro para quem trabalha, seja para os gestores que ocupam posições de chefias/lideranças. Por fim, fomentar essa discussão nos espaços da universidade é urgente para a desmistificação do tema e para a transformação da realidade laboral nas IFES, assim como conectar a rede de serviços da instituição para o atendimento e encaminhamento de servidores vítimas de assédio.

Em conclusão, como salientam Marques e Valls (2024), a proposta do Fórum é que as relações existentes entre os sujeitos no ambiente de trabalho possam ser tratadas de forma respeitosa, cuidadosa, corajosa e digna de convivência, sendo o assédio moral e as outras formas de violência tratadas e enfrentadas, a fim de que os espaços de trabalho sejam saudáveis e de possível crescimento, desenvolvimento e aprendizado.

## REFERÊNCIAS

AMAZARRAY, Mayte Raya. Avaliação do assédio moral no contexto de trabalho. In: HUTZ, Cláudio Simon; BANDEIRA, Denise Ruschel; TRENTINI, Clarissa Marcelli; VASQUEZ, Ana Claudia Souza (org.). **Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 100-113.

ANDRADE, Laurielle Souza; FRANCISCHETTI, Ieda. Referência e Contrarreferência: compreensões e práticas. **Sau. & Transf. Soc.**, Florianópolis, v. 10, n. 1-3, p. 54-63, 2020.

BELTRAME, Bianca Spode. Programas de prevenção e tratamento dos casos de assédio: *benchmarking* entre as Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 117-143, 2020.

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

BRASIL. Decreto nº 12.122 de 30 de julho de 2024. Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm). Acesso em: 31 ago. 2024.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MENDES, Eugênio Vilaça. As redes de atenção à saúde. **Ciênc. Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 2297-2305, 2010.

MARQUES, Carolina de Corrêa; VALLS, Mariana Atz. XVIII. Políticas de combate ao assédio nas universidades: desafios e possibilidades. *In*: ROMANINI, Moisés (org.). **Psicologia, educação e saúde mental**: problematizações sobre/com a universidade. Florianópolis: ABRAPSO, 2024. p. 263-276.

MARQUES, Carolina de Corrêa. **Violência/assédio nas relações de trabalho**: construção de estratégias de intervenção organizacional. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (U), Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufcspa.edu.br/jspui/handle/123456789/1990>. Acesso em: 30 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). C190 – **Convenio sobre la violencia y el acoso**. Ginebra, 2019. Disponível em: [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100_ILO_CODE:C190). Acesso em: 30 ago. 2024.

SILVA, Alda Karoline Lima; MARINHO, Maria Izabel Dantas; MACHADO, Ludmila Sayonara da Silva Xavier; QUEIROZ, Jéssica Luana Fernandes de; JUCÁ, Raphaela Margarida Nascimento. Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 44, 2019.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Intervenções no espaço possível de ação: princípios e estratégias básicas no combate ao assédio moral e organizacional. *In*: SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. p. 33-35.

SOUZA, Fábio Jacinto Barreto de; MELLO, Edson. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. *In*: SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Víthor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia (org.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: ENAP, 2018.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; LIMA, Francisco de Paula Antunes; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 256-268, 2012.

ZANIN, Fernanda; KÜNZLE, Luis Allan; BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Modificações neoliberais na universidade pública brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. *In*: GEDIEL, José Antônio Peres; SILVA, Eduardo Faria; ZANIN,

Fernanda; MELLO, Lawrence Estivalet (org.). **Estado, poder e assédio:** relações de trabalho na administração pública. São Paulo: Kairós Edições, 2015.



## **ESCOLHENDO CAMINHOS E PROJETANDO FUTUROS: ALTERNATIVAS PARA A ESCOLHA PROFISSIONAL**

*GABRIELA DE BRITO MARTINS  
CAROLINE DE PAULA CORRÊA BEZERRA  
ELIENAI COTRIM HERINGER TEBAS  
MARCELA THOMÉ MATOS  
SUNAMITA SILVA FERREIRA*

**RESUMO:** A orientação profissional é capaz de promover níveis de conhecimentos necessários e experiências, a fim de auxiliar as pessoas na escolha de uma profissão. Em se tratando de adolescentes, a orientação profissional pode atuar de diversas formas, habilitando os jovens a estarem mais conscientes dos desafios e das demandas do mercado de trabalho atual. O presente projeto, denominado “Escolhendo Caminhos e Projetando Futuros: Alternativas para a Escolha Profissional”, foi desenvolvido a partir do estágio curricular em práticas psicossociais do sexto período de Psicologia. O estudo objetivou a criação de um espaço de reflexão para a construção de conhecimentos, de descobertas pessoais e de amadurecimento dos orientandos diante de suas possibilidades de escolha de profissão, incitando um papel mais ativo, autônomo e decisivo do próprio sujeito, em um ambiente em que as orientadoras atuaram no lugar de facilitadoras desse processo. O projeto foi realizado com oito menores aprendizes de uma instituição universitária da cidade de Vitória, no Espírito Santo; os adolescentes tinham idades entre 15 e 17 anos. Ao todo, foram sete encontros desde a avaliação diagnóstica, até a devolutiva individual. Nos encontros, foram abordados temas como potencialidades, pontos fracos, valores, perspectiva de futuro, preferências, estilo de vida, mercado de trabalho e profissões, personalidade, interesses, habilidades e autoconhecimento. O processo foi dinâmico e contou com intervenções como rodas de conversa, aplicação de técnicas de autodescoberta, dinâmicas para orientação profissional e para identificação de valores e de habilidades, além de aplicação de teste de personalidade. Os resultados da intervenção apontaram para uma melhor compreensão dos adolescentes a respeito de si mesmos, seus interesses, aspirações e aptidões. Auxiliou-os, também, no delineamento de áreas de interesse profissional que foram possíveis a partir de debates, exposição dos temas em questão, de dinâmicas, reflexões e dos conhecimentos que foram desenvolvidos no decorrer dos encontros, que os orientaram na direção de uma idealização profissional mais estratégica, relevante e consoante com suas aspirações e objetivos profissionais e pessoais. Cabe ressaltar que a escolha de carreira é uma decisão do sujeito, tendo a orientação profissional como uma ferramenta mediadora e facilitadora desse processo, considerando que essa escolha, em muitos casos, é cercada por incertezas, medos, obstáculos e contradições. A prática possibilitou maior engajamento e expressividade dos participantes, evidenciando a eficácia do trabalho de grupos para o desenvolvimento da autoconfiança individual e coletiva que elucidou os seus posicionamentos diante de suas escolhas profissionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Orientação profissional; Escolha profissional; Adolescência.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Considerando todos os aspectos psicossociais que perpassam um momento de escolha profissional, e diante das significativas mudanças no mundo do trabalho, a Orientação Profissional é uma alternativa de intervenção para a mediação de conflitos que afetam e atravessam as pessoas diante da necessidade da escolha de uma profissão (Melo-Silva, 2003). A Orientação Profissional (OP), segundo a Associação Brasileira de Orientação Profissional (ABOP), “é um serviço destinado a pessoas que necessitam de um auxílio, para tomarem decisões sobre suas carreiras e se desenvolverem profissionalmente” (p. 3). De acordo com a cartilha da ABOP:

O processo de Orientação Profissional tem como objetivo auxiliar a pessoa a tomar decisões com relação à sua carreira, com base no auto-conhecimento aprofundado e em informações consistentes a respeito de diferentes ocupações e caminhos profissionais. Portanto, é importante buscar Orientação Profissional porque os aspectos trabalhados em um processo permitem a ampliação da consciência sobre si mesmo e possibilitam a tomada de decisão com maior clareza e segurança (ABOP, 2019, p. 4).

A abordagem sócio-histórica em OP de Silvio Duarte Bock (2013), brasileiro e um dos pioneiros a abordar o tema da OP utilizando de fundamentos da Psicologia Sócio-Histórica, defenderá que, a depender da classe social, o sujeito terá mais liberdade de escolha profissional, já que não há uma liberdade absoluta. Nessa perspectiva, as pessoas até podem mudar sua condição por meio da escolha, mas esse processo não é simples; é preciso entender o indivíduo na sua relação com a sociedade, superar as visões de autonomia total, ou como somente reflexo social, e entender o indivíduo em sua relação com a sociedade (Bock, 2013).

Uma intervenção em orientação profissional pela abordagem sócio-histórica tem a função de promover a saúde, superando o conceito de prevenção, pois promover a saúde significa compreender e trabalhar com o indivíduo, a partir de suas relações sociais, e trabalhar essas relações construindo uma compreensão sobre elas e sobre as transformações necessárias. Outra função como promoção da saúde é ampliar a consciência que o indivíduo possui sobre a realidade que o cerca, instrumentando-o para agir, no sentido de transformar e resolver todas as dificuldades que essa realidade lhe apresenta, refletindo, para que possa, assim, decidir mais consciente das determinações de sua escolha (Alvarenga; Patrocínio; Barbi, 2021).

A OP consegue prover níveis de conhecimentos necessários e vivências, a fim de auxiliar as pessoas na escolha de uma profissão de modo mais consciente. Tratando-se de adolescentes, a OP torna-se uma ferramenta de grande relevância, pois é capaz de propiciar um espaço para que o jovem possa entrar em contato com a sua própria identidade e, ao olhar para si e pelo entendimento do universo do trabalho, possa seguir na direção de seus objetivos, a partir da reflexão do que pretende expressar na sociedade por meio de sua profissão.

O dinamismo e a competitividade do mercado de trabalho contemporâneo tornam relevante que os jovens entendam que a futura profissão envolve mais que uma atividade laboral. Escolher uma profissão é escolher um estilo de vida, já que o trabalho é um meio para o indivíduo alcançar e realizar objetivos e projetos de vida. Por isso, a descoberta profissional e a decisão sobre o futuro são tão significativas para a qualidade de vida do trabalhador, e a OP pode auxiliar a pessoa na escolha de uma carreira bem-sucedida, tornando a sua vida mais saudável, satisfatória e alinhada às suas aspirações e objetivos de vida (Gonçalves *et al.*, 2020). Considerando que esse público se encontra em uma fase transicional de vida, da infância para a vida adulta, é possível que a escolha profissional possa se tornar uma fonte de angústia durante a adolescência. Tal estágio da vida é perpassado por importantes transformações físicas/corporais, cognitivas, emocionais e sociais que podem gerar desconfortos capazes de afetar os jovens, de modo a torná-los mais suscetíveis e vulneráveis a experimentarem algum nível de estresse, ansiedade, tristeza, entre outros sintomas psicológicos (Ambiel; Martins; Hernández, 2018; Almeida; Pinho, 2008).

A importância da OP pode, pois, auxiliar o adolescente a realizar uma escolha mais consciente e autônoma, desde que esse processo consiga abordar as diversas dimensões que permeiam uma escolha profissional, bem como as influências familiares, sociais, econômicas, culturais, psicológicas, religiosas, entre tantas outras, que ele sofre ao longo da vida. Desse modo, uma intervenção que se propõe a trabalhar a orientação profissional deve proporcionar aos orientandos o debate, a reflexão, as implicações, as influências, as expectativas, as motivações que sustentam as suas escolhas e aspirações para o seu futuro profissional (Leite, 2018).

Tendo em vista que a OP, em uma abordagem sócio-histórica, considera o público-alvo, as influências sociais, os limites e possibilidades individuais e grupais, um grupo notável entre os adolescentes

são os jovens aprendizes. Os jovens aprendizes são aqueles entre 14 e 24 anos que prestam um trabalho contínuo e remunerado, firmado em contrato, para uma entidade com programa de aprendizagem de formação técnico-profissional (Pereira; Spíndola, 2020). Ter a oportunidade de vivenciar um processo de orientação profissional nessa fase é, sem dúvida, de grande valia, já que viabiliza aos jovens conhecimentos e ferramentas úteis para o autoconhecimento e para reflexões acerca de seus interesses, valores, de identificação de competências, de habilidades e um melhor entendimento a respeito do mercado de trabalho.

Esta intervenção possui relevância científica e social, considerando a escassez de investigações que apontem intervenções brasileiras de OP com jovens aprendizes e a possibilidade de um espaço de reflexão e um ambiente em que o adolescente possa entrar em contato com a sua identidade. Para além da escolha da profissão, a OP possibilita construir novos conhecimentos e realizar descobertas, compreender habilidades e interesses, desenvolver-se e compreender as implicações referentes à escolha de uma profissão, assumindo um papel ativo e decisivo nesse processo.

É o objetivo deste trabalho apresentar o relato de uma intervenção psicossocial realizada com adolescentes, no intuito de fornecer orientação profissional para jovens aprendizes de uma empresa privada, auxiliando na escolha de suas futuras profissões de modo mais significativo e assertivo. Os objetivos específicos envolvem: a) Acolher as demandas psicossociais dos adolescentes; b) Auxiliar os jovens na tomada de suas decisões de carreira de modo mais consciente e autônomo, por meio da ampliação do conhecimento a respeito do dinamismo do mercado de trabalho atual e das profissões; c) Promover autoconhecimento das características de personalidade, habilidades, interesses e valores; d) Realizar de uma intervenção capaz de traçar um plano de carreira mais estratégico, relevante e consoante às suas aspirações e objetivos profissionais e pessoais.

## ASPECTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

Trata-se de um trabalho qualitativo de intervenção, isto é, uma aplicação. Optou-se pela formação de um grupo de OP – técnica grupal visando à criação de interação e vínculos entre os participantes do grupo, ofertando aos orientandos um lugar de escuta, reflexão e de informações. Foram priorizadas atividades que pudessem ser desenvolvidas em encontros semanais com os adolescentes, tendo como metodologia

para os encontros uma estrutura que contemplasse: 1. atividades de aquecimento (quebra-gelo); 2. o desenvolvimento das atividades, ferramentas e testes propostos; 3. atividade de encerramento/fechamento para cada encontro que traria uma temática diferente, ou seja, estrutura com início, meio e fim. O processo foi dinâmico e contou com intervenções como Rodas de Conversa, aplicação de técnicas de autodescoberta, dinâmicas para orientação profissional e para identificação de valores e de habilidades, além de aplicação de teste psicológico – teste de personalidade.

### *Participantes*

Uma faculdade local na cidade de Vitória, no Espírito Santo, foi escolhida. Essa instituição possui um quadro de jovens aprendizes atuando em diferentes setores, que foram os beneficiários do projeto “Escolhendo Caminhos e Projetando Futuros: Alternativas para a Escolha Profissional”. Os adolescentes possuíam idades entre 15 e 16 anos, matriculados nas turmas de 9º ano do Ensino Fundamental II e do 1º ano e do 2º ano do Ensino Médio, da Educação Básica, todos das redes públicas de ensino. Foram oito participantes na intervenção, do turno/período vespertino de trabalho; dois adolescentes do sexo masculino e seis adolescentes do sexo feminino; moradores das comunidades do entorno da instituição privada na qual trabalham e onde foi realizada a intervenção.

### *Instrumentos e materiais*

Para realização dos encontros de intervenção, foram necessários alguns recursos físicos e materiais. Quanto ao recurso físico, houve a disponibilidade de salas na faculdade que pudessem comportar o número de participantes de forma satisfatória e confortável. Recursos da sala foram utilizados, como cadeiras, mesas, projetor, ar-condicionado e equipamento de som. Os materiais utilizados ao longo dos encontros foram: folhas de papel A4 e papel vergê, canetas, lápis, lápis de cor, cola, tesoura, notebook, impressora, dinheiro de brinquedo, envelopes de papel, envelopes de plástico e hastes de madeira.

Em relação aos instrumentos utilizados, ao longo dos encontros as seguintes dinâmicas, estratégias e recursos foram empregados: a) Árvore das Preferências: atividade que favorece a reflexão sobre os aspectos positivos e negativos dos interesses e sobre os planos para o futuro; b) Baralho das Forças de Caráter (Noronha; Rodrigues, 2019): identificação de aspectos positivos da personalidade que afetam o modo como as pessoas pensam, sentem e se comportam, com base na Psi-



ciologia Positiva; c) Pontos Fracos (Moura, 2019): recurso terapêutico que auxilia na identificação dos padrões disfuncionais de pensamentos e comportamentos; d) Frases para Completar (Bohoslavsky, 1998, adaptado por Soares-Lucchiari, 1993): técnica originalmente composta por 25 frases, acrescidas de 5 frases por Soares-Lucchiari, que facilita o diagnóstico e a compreensão da dinâmica do processo de escolha profissional. A técnica é pautada na abordagem psicodinâmica; e) Leilão dos Valores: simulação de um leilão de valores pessoais e profissionais; f) Quem sou eu?: atividade de quebra-gelo em que a pessoa, voluntariamente, precisa descobrir a sua identidade secreta; a forma de investigação é por meio de perguntas cujas respostas sejam somente “sim” ou “não”, por exemplo: Sou um cantor?; Sou um atleta?; Sou brasileiro?; Estou vivo?; etc.; g) Eu na pele de... (Figueiredo, 2003): tarefa que possibilita a reflexão acerca de como seria a rotina de trabalho e de vida de uma pessoa, caso estivesse, por exemplo, na pele de um médico, de um advogado, de um professor, de um jornalista, entre outros; h) Questionário de Avaliação Tipológica – QUATI: teste psicológico de perfil comportamental que considera os tipos psicológicos, baseado nas teorias de Carl Jung (1875-1961); visa definir os padrões cognitivos e de comportamento dos indivíduos. O resultado apresenta o perfil de personalidade da pessoa, que é categorizado da seguinte forma: atitude (introverso e extroverso); julgamento (pensamento e sentimento); percepção (intuitivo e sensitivo).

### *Procedimentos*

Os jovens orientandos compareceram aos encontros semanais às terças-feiras, das 16:15 às 17:15, dado que o horário de encerramento do expediente deles era às 17:30. Os encontros aconteceram entre os dias 10 de outubro e 6 de dezembro de 2023, totalizando sete encontros. O convite aos jovens aprendizes foi mediado por uma professora e orientadora da faculdade, que contatou diretamente a área de Recursos Humanos, divulgando a proposta de intervenção e convidando para o primeiro encontro, que tinha o objetivo de realizar o levantamento das demandas dos jovens aprendizes e, depois, para a participação dos jovens no grupo de intervenção. Todos os adolescentes convidados demonstraram interesse e participaram do projeto.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### *Descrição dos encontros de intervenção*

#### **ENCONTRO 1: LEVANTAMENTO DAS DEMANDAS**

*Data: 10/10/23*

Neste primeiro encontro foi realizada uma Roda de Conversa, para fins de levantamento de dados e informações dos jovens a respeito da proposta de intervenção (Grupo de Orientação Profissional), para que, a partir disso, fossem construídos os próximos passos da intervenção. Houve bastante participação e interação dos jovens aprendizes, que demonstraram interesse em participar do projeto de OP. Cada participante recebeu uma barrinha de chocolate “Talento”, com uma profissão em um papel escrito. A ideia foi que, após se apresentarem, informando nome, escolaridade e área de atuação profissional, cada um pudesse falar a respeito da profissão que estava em seu chocolate. A atividade foi realizada com sucesso e pôde-se notar que os jovens aprendizes demonstraram bons conhecimentos acerca das profissões citadas. Muitos deles se mostraram decididos quanto as suas futuras profissões, mas, ainda assim, entenderam que poderiam se beneficiar de um grupo de OP, considerando que a escolha profissional envolve outros aspectos como o autoconhecimento, a identificação de habilidades e potencialidades, o conhecimento a respeito do mercado de trabalho, entre outros. Ao fim deste primeiro encontro, todos aceitaram participar do projeto.

#### **ENCONTRO 2**

*Data: 31/10/23*

Neste encontro foi realizada a atividade “Árvore das Preferências” para exercitar autoconhecimento. Eles receberam recortes em formato de folhas em papel verde e amarelo e frutos vermelhos. A tarefa consistia em colar as folhas e os frutos em uma árvore que fosse desenhada por eles em um papel sulfite, indicando nas folhas verdes coisas das quais gostam de fazer, nas folhas amarelas atividades das quais não gostam e nos frutos vermelhos o que eles imaginam realizar no futuro. Eles se empenharam na execução do desenho, na montagem da árvore e na busca pelas informações que deveriam expressar. Após a tarefa da “Árvore das Preferências”, foi realizada a atividade das “Forças de Caráter” da Psicologia Positiva, para que os adolescentes pudessem refletir acerca de suas forças de caráter pelo instrumento, identificando, assim, suas potencialidades.

### ENCONTRO 3

Data: 07/11/23

As atividades realizadas foram: “Frases para Completar” e a aplicação do instrumento terapêutico “Pontos Fracos”. Em “Frases para Completar”, é possível a promoção da autorreflexão e da perspectiva para o futuro, por meio de uma autoavaliação do passado, do presente, da família, dos estudos, da profissão, de preferências, valores e gostos pessoais. A tarefa continha 25 frases, e nenhum deles completou todas, mas foi possível observar engajamento. Na sequência, realizou-se uma Roda de Conversa na qual os adolescentes tiveram a oportunidade de ler as frases que escolheram trazer para o grupo. Para concluir, todos foram agrupados em uma mesa onde foram distribuídas cartas do baralho “Pontos Fracos”. Nessa hora, cada um teve a oportunidade de pegar cinco cartas. O objetivo desse instrumento terapêutico é a desconstrução de padrões psicológicos rígidos, mais inflexíveis e proeminentes.

### ENCONTRO 4

Data: 14/11/23

O tema trabalhado neste encontro foi “valores”: valores pessoais, valores humanos universais e valores profissionais. Os adolescentes receberam uma lista de valores, com a tarefa de selecionarem 10 (total de 45 valores), podendo acrescentar valores que não constavam na relação, mas que considerassem importantes. Depois foi solicitado que eles selecionassem 5 dentre os 10 valores e, por fim, que escolhessem 3 valores dentre os 5, enumerando os valores por ordem de importância. Na última atividade do encontro, foi realizado o “Leilão dos Valores”: os jovens receberam dinheiro de brinquedo (cada adolescente recebeu 2 mil e 400 reais) para fazerem seus lances. O leilão aconteceu de forma muito dinâmica e bem divertida, e todos eles participaram fazendo lances e arrematando os valores que consideravam importantes. Alguns dos valores arrematados foram: respeito, responsabilidade, solidariedade, bondade, integridade, senso de justiça, fama, honra, fortuna, honestidade, humildade, independência, cooperação, ética, segurança e lealdade.

### ENCONTRO 5

Data: 21/11/23

Neste encontro, o tema foi “profissões”. Como quebra-gelo, foi realizada a atividade “Quem sou eu?”; para isso, um participante volun-

tário precisava descobrir a sua identidade secreta (uma pessoa famosa), por meio de perguntas cujas respostas fossem somente 'sim' ou 'não'. Na sequência, os adolescentes realizaram a atividade "Quem sou eu na pele de...", para a observação de critérios de suas escolhas profissionais. Nessa tarefa, eles deveriam pensar em um profissional, bem como nas seguintes questões relativas à profissão escolhida: ambiente, principais atividades, rotina, faixa salarial, habilidades necessárias, onde estudar e etapas para conseguir se formar nessa profissão. Foi apresentado aos jovens aprendizes um exemplo de uma profissão, elucidando fatos importantes acerca da rotina, das habilidades requeridas, da remuneração, entre outras informações referentes à profissão em questão. As profissões escolhidas pelos adolescentes foram: advogado, paleontólogo, técnico em Tecnologia da Informação, médico veterinário, psicólogo, comissário de bordo, médico clínico-geral, jornalista e professor.

## ENCONTRO 6

Data: 21/11/23

Os adolescentes realizaram o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), de José Jorge de Moraes Zacharias, da Editora Vetor. O QUATI se propõe a avaliar a personalidade através de escolhas situacionais, identificando as atitudes mais conscientes e funções menos desenvolvidas (inconscientes) de cada sujeito. Dessa forma, é um teste que permite entender as inclinações comportamentais do indivíduo e que também tem outras finalidades, como identificar características e preferências profissionais. Todos os adolescentes realizaram o teste.

## ENCONTRO 7: ENCERRAMENTO

Data: 21/11/23

No último encontro, foi realizada a devolutiva do QUATI com os jovens aprendizes. Além da devolutiva, foi entregue o portfólio de cada adolescente com as atividades que realizaram ao longo dos encontros, bem como um certificado de participação no projeto e uma carta escrita para cada adolescente. A devolutiva foi feita individualmente. Os principais pontos do resultado do QUATI foram lidos e também do que observaram no decorrer dos encontros. Foi solicitado um *feedback* dos adolescentes a respeito do processo, o que foi muito proveitoso, já que eles tiveram um espaço para expressarem o que sentiram, vivenciaram e descobriram durante os encontros. Nesse momento, retomaram todos os encontros, em busca de um balanço, de uma reflexão de todo o processo, expressando os sentidos construídos ao longo das atividades



e de como se sentiam após terem participado da intervenção. Houve momentos de emoção nas devolutivas, devido às compatibilidades encontradas no QUATI a respeito de seus traços de personalidade, bem como a respeito de suas expectativas concernentes a suas escolhas profissionais. Alguns adolescentes que diziam estar certos e decididos sobre suas escolhas de profissão, disseram estar refletindo a respeito dessa escolha e dos demais tópicos que foram abordados no grupo de intervenção. Na devolutiva, a atividade citada como a mais marcante da intervenção foi a “Árvore das Preferências”, seguida da tarefa de critérios para a escolha profissional, “Eu na pele de...”.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em todos os encontros, foi possível cumprir com todas as atividades e objetivos planejados; houve participação ativa e engajamento dos adolescentes, refletindo os princípios de Vygotsky (1978) sobre a importância da interação social no desenvolvimento cognitivo e emocional dos jovens. Grande parte do grupo de adolescentes já tinha demonstrado ter um direcionamento quanto à escolha profissional, mas, ainda assim, manifestaram interesse em participar do grupo de intervenção pela oportunidade de trabalhar outros aspectos da vida, como o autoconhecimento. Segundo os depoimentos dos participantes, ter a chance de participar da intervenção fortaleceu suas decisões e também lhes ofereceu a possibilidade de refletir sobre si mesmos e seus objetivos de vida, considerando, como menciona Leite (2018), que as escolhas de caminhos profissionais são muito singulares. “Isto é, aquilo que motiva um sujeito em um projeto é completamente diferente do que envolve outro em seu projeto” (Leite, 2018, p. 29).

Os relatos dos adolescentes, especialmente no encontro final para a devolutiva, elucidaram que a participação no grupo de orientação profissional foi importante e significativa para eles nessa fase da vida. Isto corrobora a perspectiva de Lima *et al.* (2020) de que as intervenções em OP podem ter um impacto vivencial na realidade do sujeito, e ser um lugar propício para a construção de projetos de vida mais conscientes e alinhados com as aspirações pessoais. Esta experiência possibilitou aos participantes a reflexão sobre seus projetos pessoais, bem como a compreensão das dimensões envolvidas em um processo de escolha profissional e a conscientização sobre a dinâmica do mercado de trabalho atual.

A técnica grupal foi muito assertiva, permitindo e facilitando as interações entre os participantes, que não demonstraram receio em compartilhar seus sentimentos, pensamentos, dúvidas, entre outros. A ideia a respeito de como os grupos são uma característica marcante na adolescência é um tema amplamente abordado na Psicologia do Desenvolvimento. Papalia e Martorell (2022, p. 372) dizem que “[...] o grupo de pares representa uma influência importante na adolescência”. Para as autoras, o grupo é capaz de oferecer afeto, apoio, compreensão e orientação moral, sendo, também, um espaço para a experimentação e um ambiente em que os adolescentes podem desenvolver autonomia, que é uma característica muito relevante nessa etapa da vida. Levando em conta que “[...] a escolha profissional é um dos rituais de passagem do jovem adolescente na nossa cultura” (Leite, 2018, p. 21), utilizar o grupo para a intervenção foi não apenas relevante, mas essencial para a troca e desenvolvimento dos participantes.

Assim, a influência do grupo tornou-se notavelmente evidente ao longo dos encontros, bem como o impacto das interações sociais no comportamento dos adolescentes. Nos primeiros encontros, era perceptível uma certa distância entre os participantes, com a tendência de buscarem a companhia daqueles com quem possuíam maior afinidade. Contudo, à medida que os encontros progrediram, a interação entre os adolescentes tornou-se mais próxima, resultando na construção de um ambiente de confiança mútua, propício para o compartilhamento de sentimentos e experiências pessoais.

A intervenção contou com atividades, dinâmicas, debates e testes que promoveram fenômenos como o autoconhecimento, a descoberta de valores, interesses, preferências, potencialidades, pontos fracos e características pessoais, algumas até então desconhecidas, bem como o entendimento acerca da necessidade de investimento na própria educação. Tais fenômenos são essenciais para a escolha profissional, já que servem de fundamento para uma vida profissional satisfatória e alinhada com quem a pessoa é e com o que ela busca para si, podendo contribuir para a autenticidade do sujeito, seu bem-estar e para com a sua realização pessoal. Por isso, trabalhar o autoconhecimento é indispensável em um processo de OP, pois facilitará escolhas mais conscientes. Uma profissão pautada em elementos como valores, interesses e habilidades é consideravelmente mais sustentável a longo prazo e, logo, mais significativa e bem-sucedida (Almeida; Pinho, 2008).

Houve a possibilidade de os jovens conhecerem melhor a realidade do mercado de trabalho, entendendo a importância do desenvolvimento de um plano/estratégia pelos orientandos para alcançarem seus objetivos profissionais, haja vista que a inserção no mercado de trabalho pode ser um processo cercado de incertezas, desafios, medos e contradições por diversas razões. Uma dessas razões é que muitos atribuem a dificuldade da escolha profissional ao fato de haver muitas possibilidades de atuação, ou seja, há muitas profissões no mercado, então, como escolher um caminho e projetar um futuro assertivamente? Um processo de OP bem estruturado é capaz de minimizar muitas dessas incertezas e medos, cabendo reafirmar que a escolha profissional é uma decisão do sujeito, tendo a OP como uma ferramenta mediadora e facilitadora desse processo (Silva, 2010).

No que se refere ao planejamento de carreira, um dos jovens expressou dois interesses profissionais distintos. Ele mencionou que, inicialmente, precisaria concluir sua formação em uma área específica devido à disponibilidade de cursos na sua localidade, o que facilitaria a obtenção da formação. Posteriormente, ele pretende dedicar-se ao estudo de sua principal área de interesse, que exigirá mudança de estado para acesso a cursos especializados não oferecidos em sua região. Ele destacou a necessidade de alcançar independência financeira para viabilizar essa transição. Isso evidenciou uma considerável clareza em relação ao futuro profissional do jovem, incluindo uma compreensão precisa das escolhas disponíveis e dos caminhos necessários para alcançá-las. Essa fala foi ao encontro do que Super (1980) já trazia a respeito da OP na década de 1980, que, segundo o autor, auxiliava na elaboração de um planejamento de carreira mais eficaz, ao explorar diferentes opções, estabelecendo metas mais realistas e ajustando as escolhas conforme a necessidade, sendo esses aspectos que aumentam a segurança nas decisões profissionais.

Pelo relato dos participantes, eles expressaram ter construído uma melhor compreensão de si mesmos, seus interesses, aspirações e aptidões. A intervenção, então, pode auxiliá-los no delineamento de áreas de interesse profissional a partir de debates, exposição dos temas, dinâmicas e reflexões que os orientaram na direção de carreiras alinhadas às suas aspirações e objetivos profissionais e pessoais. Os adolescentes, ao longo dos encontros, apresentaram mais confiança em relação à escolha profissional, ao identificarem seus valores, habilidades, a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, ao investigarem detalhadamente as áreas de seus interesses e ao compreenderem também

que, caso a escolha inicial não atendesse às suas expectativas, haveria a possibilidade de realizar uma nova escolha profissional.

A prática desenvolvida possibilitou maior engajamento e expressividade dos participantes, evidenciando a eficácia do trabalho de grupos para o desenvolvimento da autoconfiança individual e coletiva. Ao fim deste trabalho, foi notável observar que os adolescentes se mostraram mais confiantes diante de suas escolhas, ao ter em mente que a afinidade entre os interesses pessoais e as opções profissionais corrobora para uma maior segurança, clareza e adequação na decisão profissional. Os adolescentes relataram a importância para eles de terem participado de um ambiente destinado à discussão sobre a escolha profissional, uma vez que nenhum dos jovens havia, anteriormente, tido a oportunidade de participar de um processo de orientação profissional. Eles consideraram valiosa a abordagem das questões propostas, que, segundo eles, facilitou um melhor entendimento a respeito de suas aspirações e das expectativas para o futuro. Também foi possível observar que as atividades realizadas colaboraram para o crescimento individual e grupal, considerando que conflitos, dúvidas, inseguranças e preocupações puderam ser compartilhados entre os participantes, proporcionando reflexões tanto para cada adolescente quanto para todo o grupo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a fornecer orientação profissional para jovens aprendizes de uma empresa privada, auxiliando-os na escolha de suas futuras profissões de modo significativo e mais consciente, por uma melhor compreensão de si mesmos e do mercado de trabalho. É possível dizer que a intervenção se apresentou como uma ferramenta útil e importante na promoção do autoconhecimento, na identificação de interesses, habilidades e valores, e na discussão acerca do mercado de trabalho e de seus desafios. Ao longo dos encontros, foi possível notar que houve uma ampliação significativa da consciência dos jovens acerca de suas aspirações de profissão, bem como das estratégias e requisitos necessários para conquistá-las.

As dinâmicas, as atividades e os testes aplicados colaboraram para o engajamento dos adolescentes no decorrer do processo. Contudo, foi possível observar a necessidade da continuidade de um suporte aos jovens nesse processo de escolha de uma profissão. Seria pertinente haver uma frente específica em empresas que recebem jovens apren-





dizes para o acompanhamento, tanto nessa fase inicial de escolha profissional, como no decurso do seu contrato de trabalho.

Uma limitação desta intervenção foi não ter tido a oportunidade de explorar de forma mais profunda a compreensão da realidade socioeconômica dos adolescentes; o entendimento desses fatores é essencial para prestar orientações e informações mais condizentes e contextualizadas aos jovens. Recomenda-se, portanto, que em futuras intervenções, sejam inseridas análises mais detalhadas do contexto socioeconômico dos jovens, possibilitando a criação de estratégias ainda mais eficazes e personalizadas.

## REFERÊNCIAS

- ABADE, Flávia Lemos. O processo grupal na orientação profissional: um estudo com adolescentes na escola pública. **Psicologia em Revista**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 403-404, 2007. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682007000200013](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682007000200013). Acesso em: 28 abr. 2024.
- AGUIAR, Wanda Maria Junqueira. A escolha na orientação profissional: contribuições da psicologia sócio-histórica. **Psicologia da Educação**, [s. l.], n. 23, 2006. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-69752006000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752006000200002). Acesso em: 28 abr. 2024.
- ALMEIDA, Maria Elisa Grijó Guahyba de; PINHO, Luís Ventura de. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, [s. l.], v. 20, p. 173-184, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-56652008000200013>. Acesso em: 28 abr. 2024.
- AMBIEL, Rodolfo Augusto Matteo; MARTINS, Gustavo Henrique; HERNÁNDEZ, Débora Noemi. Por que os adolescentes buscam fazer orientação profissional? Um estudo preditivo com estudantes brasileiros. **Trends in Psychology**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 1971-1984, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.9788/TP2018.4-10Pt>. Acesso em: 17 set. 2023.
- ALVARENGA, Cláudia Gersen; PATROCÍNIO, Laís Barbosa; BARBI, Lucas. Discutindo projetos de vida com crianças e adolescentes em vulnerabilidade social. **DESIDADES: Revista Científica da Infância, Adolescência e Juventude**, [s. l.], n. 29, p. 186-199, 2021. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2318-92822021000100012](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2318-92822021000100012). Acesso em: 12 jun. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL (ABOP). **Você sabe o que é Orientação Profissional? Oriente-Se!** 2019. Disponível em: <https://abraopc.org.br/site2022/wp-content/uploads/2022/07/Cartilha.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.
- BOCK, Silvio Duarte. **Orientação profissional: a abordagem sócio-histórica**. São Paulo: Cortez Editora, 2013.
- FIGUEIREDO, Ana Beatriz Freitas. **Orientação Vocacional: o caminho das possibilidades**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2003.
- GONÇALVES, Leandra dos Santos; ALMEIDA, Dennys Ramon M. F.; SILVA, Gabriel Gomes; GONÇALVES, Gabriel Coutinho; PINHEIRO, Juliana Campos. A relação da psicologia com a escolha profissional do adolescente. **PubSaúde**, 2020. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.31533/pubsaude3.a019>. Acesso em: 17 set. 2023.

LEITE, Maria Stella Sampaio. **Orientação profissional**. São Paulo: Blucher, 2018.

LIMA, Erickaline Bezerra de; SILVA, Gabriel Nascimento; GUEDES, Deyse Cristina V.; BARRETO, Maria A.. *Perejivânie* (Vivência) na prática de Orientação Profissional: contribuições da Psicologia Histórico-Cultural. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 151-161, 2020. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902020000200004&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902020000200004&script=sci_arttext). Acesso em: 11 jun. 2024.

LIMA, Mariza Tavares. **Orientação Profissional**: princípios teóricos, práticas e textos para psicólogos e educadores. São Paulo: Vetor Editora, 2024.

MELO-SILVA, Lucy Leal. Formação do psicólogo: a contribuição da orientação profissional. **Psic**, 2003, v. 4, n. 1, p. 42-53. ISSN 1676-7314.

MOURA, Cynthia Borges. **Pontos Fracos** – autoconhecimento e autodesenvolvimento para adolescentes e adultos. Novo Hamburgo: Sinopsys Editora, 2019.

NORONHA, Ana Paula Porto; RODRIGUES, Miriam. **Batalho das Forças de Caráter**: Psicologia Positiva para o desenvolvimento das potencialidades de adolescentes e adultos. Novo Hamburgo: Sinopsys Editora, 2019.

PAPALIA, Diane E.; MARTORELL, Gabriela. **Desenvolvimento humano**. Porto Alegre: Grupo A, 2022.

PEREIRA, Denis Guimarães; SPÍNDOLA, Juliana de Oliveira. Análise compreensiva da inserção no mercado de trabalho através do primeiro emprego: ser-jovem aprendiz. **Revista Educação e Humanidades**, [s. l.], v. 1, n. 2, jul./dez., p. 457-477, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/reh/article/view/7934>. Acesso em: 29 abr. 2024.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto. Orientação Profissional, *mentoring, coaching e counseling*: algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2030/203016849014.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.

SOARES-LUCCHIARI, D. H. Técnicas em orientação profissional. In: SOARES-LUCCHIARI, D. H. P. (org.). **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993.

SUPER, Donald E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1). Acesso em: 29 abr. 2024.

YVGOSTSKY, Lev Semionovitch. **A formação social da mente**: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. São Paulo: Martins Fontes, 1978.



## ANEXO A – FRASES PARA COMPLETAR

### Técnica de Frases para Completar

Nome: \_\_\_\_\_

1. Eu sempre gostei de...
2. Me sinto bem quando...
3. Se estudasse...
4. Às vezes, acho melhor...
5. Os meus pais gostariam de que eu...
6. Me imagino no futuro fazendo...
7. No segundo grau, sempre...
8. Quando criança eu queria...
9. Meus professores pensam que eu...
10. No mundo em que vivemos, vale mais a pena ...
11. Prefiro...
12. Comecei a pensar no futuro...
13. Não consigo me ver fazendo...
14. Quando penso na universidade...
15. A minha família...
16. Escolher sempre me fez...
17. Uma pessoa que admiro é... por...
18. Minha capacidade...
19. Meus colegas pensam que eu...
20. Estou certo de que...
21. Sempre quis... mas nunca poderei fazer...
22. Se eu fosse... poderia...
23. Quanto ao mercado de trabalho...
24. O mais importante na vida...
25. Tenho mais habilidades para... do que...
26. Quando criança, os meus pais queriam...
27. Acho que poderei ser feliz se...
28. Eu...

## ANEXO B - ATIVIDADE DE CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA PROFISSIONAL; “EU NA PELE DE...”

NOME COMPLETO: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_

“QUEM SOU EU NA PELE DE...” (PROFISSÃO): \_\_\_\_\_

AMBIENTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	ROTINA	FAIXA SALARIAL	QUAIS HABILIDADES DEVO TER PARA EXERCER ESTA PROFISSÃO?	ONDE PODEREI ESTUDAR?	QUAIS SÃO AS ETAPAS PARA QUE EU CONSIGA ME FORMAR NESTA PROFISSÃO?

## SOBRE OS AUTORES

### ANA CECÍLIA PETERSEN

Graduada em Psicologia e especialista em Psicologia Positiva pela PUCRS, atualmente cursa pós-graduação em Gestão de Pessoas, Liderança e Coaching na mesma instituição. Com mais de 11 anos de experiência em Psicologia Organizacional, atua em desenvolvimento de carreira, recrutamento e seleção, e treinamento em setores como Educação, Agronegócio e Consultoria. Tem ampla *expertise* em aconselhamento de carreira, destacando-se no planejamento e apoio à recolocação profissional por meio de atendimentos personalizados e *workshops*. Desenvolveu e implementou projetos inovadores de desenvolvimento de carreira, conectados às tendências de mercado, que ampliam a empregabilidade e a trabalhabilidade dos profissionais atendidos. Atualmente, é Supervisora de Gestão de Carreiras no PUCRS Carreiras, onde lidera iniciativas com foco no desenvolvimento de carreira dos alunos, alumni e comunidade.

### ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT BASTOS

Graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (1976), mestrado em Educação pela Universidade Federal da Bahia (1982) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (1994), com concentração em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atualmente é professor titular de Psicologia Social das Organizações, no Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Foi membro do Conselho Federal de Psicologia (1984-1988), sendo presidente em 1986. Atuou como membro da comissão de especialistas em ensino de Psicologia do MEC/SESu (1994-2000). Foi membro do CA de Psicologia do CNPq, da Comissão de Psicologia do Inep e da comissão de área da Psicologia na Capes. Foi Coordenador da Área de Psicologia da CAPes entre 2011-2018 e membro, no Inep, da Comissão de Psicologia para o Enade. Pesquisador I-A do CNPq, atuando principalmente em temas da área de Comportamento Organizacional, a exemplo de: comprometimento no trabalho, mudanças organizacionais, significado do trabalhar, cognições organizacionais, mapas cognitivos e redes sociais em contextos organizacionais. Atua no campo da avaliação institucional e educacional, ocupando o cargo de Superintendente de Avaliação e Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal da Bahia. Participante do XVIII

Plenário do Conselho Federal de Psicologia. Atualmente Conselheiro do XIX Plenário do CFP.

### **ATAUALPA LUIZ DE OLIVEIRA**

Pós-Doutor pela Universidade de Lisboa – ISEG – Programa Socius (2024), Doutor em Psicologia – Processos de Subjetivação – PUC-Minas (2015). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA (2010), Especialista em Extensão Universitária – UFMG/UFSJ/ PUC-Minas (2013), especialista em Gestão de Negócios em Contexto Empreendedor, UFSJ (2008), graduado em Psicologia pela Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ (2006). É professor do IF Sudeste MG – Campus São João del-Rei. Atualmente é coordenador da especialização em Qualidade de vida nas organizações e docente do mestrado profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). Atua na área de Gestão de Pessoas e de Projetos, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Psicossociologia. Tem interesse nas temáticas: Relação Homem x Trabalho, Relações Laborais, Trabalho Docente, Educação profissional e tecnológica e Extensão.

### **CAMILA SARAIVA NOGUEIRA**

Graduada em Psicologia pelo Instituto Brasileiro de Medicina de Reabilitação (IBMR). Mestranda em Psicologia Social na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Atuou como psicóloga hospitalar na Coordenação de Emergência Regional Professor Nova Monteiro (CER Leblon) do Hospital Municipal Miguel Couto. Atualmente, atua como psicóloga clínica em consultório particular e Agente de Empregabilidade no Ação Integrada/PARTE Cáritas, em parceria com o Ministério Público do Trabalho (MPT).

### **CAROLINA DE CORRÊA MARQUES**

Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Itajaí/Univali (2001). Especialista em Saúde Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS (2014). Mestre em Psicologia e Saúde pela Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre/UFCSPA (2022). Possui experiência na gestão da Política de Assistência Social, gerência da proteção social básica, atendimento na proteção social especial para indivíduos vítimas de violências, e na atuação em saúde pública, programa HIV/Aids, redução de danos, implantação e clínica da dependência química individual e familiar em CAPSad. Atualmente



é Psicóloga da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS, na Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento. Pesquisa sobre a violência/assédio nas relações de trabalho e as estratégias de intervenção organizacionais. Participa do Laboratório de Pesquisa em Trabalho e Saúde, PETRAS/UFCSPA. Coordenadora do Fórum dos Serviços de Atendimento e Prevenção ao Assédio e Outras Violências nas Relações de Trabalho da UFRGS/SEAPaz.

### **CAROLINE DE PAULA CORRÊA BEZERRA**

Possui graduação em Psicologia pelas Faculdades Integradas São Pedro Campus II (2011). Mestrado em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (2014) e Especialização em Dependência Química pela EMESCAM. Tem experiência na área de Psicologia, atuando principalmente nos seguintes temas: Análise do Comportamento, Dependência Química, Comportamento Verbal, Psicologia e Educação. Tem interesse nos estudos e trabalho com Dependência Química e na docência em Psicologia. Além disso, é docente e atualmente Coordenadora do curso de Psicologia na FAESA. Tem experiência como professora substituta na Universidade Federal do Espírito Santo e em instituições de ensino privadas, além de atualmente ser psicóloga e Referência Técnica em Saúde Suplementar.

### **DÉBORA BRANDALISE BUENO**

Mestre em Psicologia pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), com ênfase em Riscos e Recursos Psicossociais em Contextos de Trabalho: Diagnóstico e Intervenção, Técnica de Segurança do Trabalho. Pós-graduada em Psicologia do Trabalho e das Organizações e Ergonomista. Especialista em Formação de Formadores em SOLVE: integração da promoção da saúde na política de Segurança e Saúde no Trabalho. CIF – OIT (Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho). Possui formação em Metodologia Total Worker Health pela Escola de Saúde Pública de Harvard. Atua no desenvolvimento de projetos de bem-estar, saúde mental e fatores psicossociais do trabalho e acolhimento psicossocial em ambientes laborais. Palestrante e docente na área de saúde mental. Sócia e psicóloga na WOEN Organizações Mais Humanas, contribuindo com a promoção de culturas organizacionais mais humanas, na quais as pessoas sintam-se bem.

## **ELIENAI COTRIM HERINGER TEBAS**

Graduanda em Psicologia pela Faesa. Graduada em Odontologia pela Universidade Federal de Juiz de Fora – MG (1999). Especialista em Endodontia pela Universidade Federal de Juiz de Fora – MG (2002). Especialista em Ortodontia pela Associação Brasileira de Odontologia – ABO, Seção Amapá (2008).

## **ERIC VASCONCELOS LIMA**

Estudante de Psicologia, bolsista CNPq. Membro do Grupo Impacto de Pesquisa, coordenado pela Professora Gardênia Abbad. Atualmente é estagiário do Conselho Nacional de Justiça. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Fatores Humanos no Trabalho

## **EVELI FREIRE DE VASCONCELOS**

Possui Doutorado (2016), mestrado (2005) e graduação (1994) em Psicologia pela Universidade Católica Dom Bosco. Atua como docente, supervisora e pesquisadora em Psicologia na mesma Universidade, onde também coordenou cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Avaliação e Perícia Psicológica. Tem experiência em Psicologia, Organizações e Trabalho, coordena o Laboratório de Processos Psicossociais e Saúde nas Organizações e no Trabalho (LAPPSISOT) É Avaliadora *ad hoc* para Autorização e Reconhecimentos de Cursos representando o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Inep/MEC. Foi Membro da Diretoria da SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho – Gestão 2022-2024.

## **GABRIELA DE BRITO MARTINS**

Possui Graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (2005) e MBA Executivo em Recursos Humanos pelo Centro Universitário São Camilo Espírito Santo (2007). Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (2011), seguindo a linha de pesquisa Tecnologias de Gestão e Subjetividades. Doutora pelo Programa de Pós-graduação em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Espírito Santo (2022), seguindo a linha de Pesquisa Políticas e Gestão em Saúde. Docente desde 2008, com experiência em supervisão de estágios curriculares em Saúde do Trabalhador, Saúde Coletiva, Atendimento Clínico (Abordagens Corpo-





rais Reichianas e Neorreichianas). Atua desde 2007 como Psicóloga e Diretora da Apsi Instituto de Psicologia. Tem experiência na área de Psicologia Clínica e Institucional, com ênfase em Saúde do Trabalhador.

## **HELOISA HELENA FERRAZ AYRES**

Professora Associada e da Pós-graduação em Psicologia Social do Instituto de Psicologia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Procientista e Bolsista Prodocência da UERJ. Coordenadora do LaTIS – Laboratório Trabalho, Inclusão Social e Sustentabilidade – movimento dos grupos sociais, constituído por projetos de extensão, pesquisa e estágios do IP/UERJ. Pós-doutorado na Universidade de Paris 13 – Projeto Vidas Paralelas Migrantes – perspectivas Brasil/França – Capes-Cofecub. Doutora em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social (EICOS/UFRJ). Mestre em Psicologia Social (UERJ). Pós-graduada em Psicologia do Trabalho (FGV), em Dinâmica dos Grupos (SBDG), em Psicodrama (CPRJ). Psicóloga. Professora convidada da Universidade Federal Fluminense e da Universidade do Estado do Rio de Janeiro dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Recursos Humanos. Coordenadora dos cursos de extensão em Gestão com Pessoas promovido pelo Cepuerj. Presidente da Comissão organizadora do XI Congresso Brasileiro de Psicologia do Trabalho e Organizacional/RJ – 2024. Membro da Comissão organizadora e científica do Colóquio Internacional Fronteiras Abertas PPGPS/IP/UERJ. Coordenadora do Seminário Anual de Psicologia Organizacional e do Trabalho IP/UERJ. Membro da Câmara Técnica de Inovação da UERJ (InovUERJ). Membro da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), da International Society for the Study of Work Organizational Values (ISSWOV). Membro dos grupos de pesquisas: Áreas Protegidas e Inclusão Social – EICOS/UFRJ/Lattes/CNPq; Âncora – Territórios Socioculturais PPGPS/UERJ/Lattes/CNPq e Migração, Saúde e Direitos Humanos UnB/Lattes/CNPq. Os temas de estudos, pesquisas e intervenções estão centrados na compreensão dos movimentos dos grupos sociais, na promoção da sustentabilidade e na busca pela inclusão social, sempre de forma integrada e multidimensional, com o objetivo de criar um impacto significativo no campo social, do trabalho e das organizações.

## **ISABELA DOMINGUES REIS**

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF) de Rio das Ostras (2023). Especialização em andamento em Psi-

ciologia Clínica e da Saúde pelo portal Secad Artmed. Formação de dois anos em Psicodinâmica Clínica do Trabalho pelo estágio da UFF de Rio das Ostras. Atua como psicóloga clínica e pesquisadora da saúde mental do trabalhador, principalmente em cargos de gestão.

## **JOSÉ CARLOS ZANELLI**

Psicólogo, educador, pesquisador, escritor, consultor e conferencista. Possui Graduação em Psicologia pela Universidade de Brasília (1974), Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Instituto Sedes Sapientiae (1978), Mestrado em Psicologia Social das Organizações pelo Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo (1984), Doutorado em Educação/Psicologia pela Universidade Estadual de Campinas (1992), Pós-Doutorado pela Universidade de São Paulo (1998), com foco nas ações de uma gestão estratégica, Pós-Doutorado pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2007), com foco nas teorias e tratamento do estresse nas organizações de trabalho, e Pós-Doutorado pelo Instituto Português de Oncologia do Porto (2014), com foco na gestão preventiva de riscos psicossociais. Esteve na Universidade do Missouri (EUA), durante os anos 1990 e 1991, pela Fulbright Scholar Program, e na Universidade da República (Uruguai), no segundo semestre de 2007, como Pesquisador Visitante. Instituiu e foi o Editor da Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, de 2001 a 2007. Atuou durante 30 anos em atividades administrativas, no magistério de ensino de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu* (Psicologia, Administração e Engenharia de Produção), na pesquisa e extensão da Universidade Federal de Santa Catarina (1985-2014). Foi Coordenador de Planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, no período de 1993 a 1996. Atuou como Professor e Pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade Meridional – IMED (2013-2017). Tem sido Orientador de dezenas de pesquisas, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado, bem como participou de centenas de bancas de avaliação de trabalhos acadêmicos, além de Consultor *ad hoc* de revistas e eventos científicos, de instituições governamentais de pesquisa e de ensino superior. Assessorou a gestão humana de dezenas de organizações públicas e privadas. É Conferencista em âmbito internacional. Atualmente, é Diretor do Instituto Zanelli – Saúde e Produtividade, no qual promove congressos, cursos, palestras e assessorias.

## **LUTIANA RICALDI DA ROSA**

Psicóloga graduada pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2002), Especialista em Psicologia Clínica com ênfase em Saúde Comunitária pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006), Especialista/ Terapeuta de Casal e de Família pelo Centro de Estudos da Família e do Indivíduo (2012) e Doutora em Psicologia pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES/Buenos Aires – 2021). Psicóloga Clínica, Técnico Superior Penitenciário e Professora Colaboradora da Escola do Serviço Penitenciário (Susepe/ESP) nas Disciplinas de Psicologia das Relações Interpessoais e Saúde do Trabalhador.

## **LARA BEATRIZ AFONSO FREITAS**

Estudante de graduação em Psicologia na Universidade Federal Fluminense (UFF), campus Rio das Ostras. Atualmente, realiza estágio nas áreas de clínica do trabalho e plantão psicológico. Ao longo de sua formação, desenvolveu experiência em intervenções em grupo com trabalhadores, abordando a singularidade do sofrimento e considerando os significantes que marcam as histórias individuais e coletivas.

## **MARCELA THOMÉ MATOS**

Graduanda em Psicologia pela Faesa, possui graduação em Letras – Português e Inglês pela Faculdade Saberes (2012). Atualmente, é secretária executiva – Vale S.A. Tem vasta experiência na área do Secretariado Executivo, com ênfase em rotinas administrativas e em suporte à alta liderança corporativa. Possui habilidades de Comunicação, Redação e Oratória.

## **MEG GOMES MARTINS DE ÁVILA**

Mestre em Psicologia (UnB); Bacharel e Licenciada em Psicologia (UNICEUB); Especialista em Gestão Pública (UEG); Especialista em Educação para a Diversidade e Cidadania (UFG); Especialista em Terapia Financeira (Metodologia DSOP); Especialista em Psicologia Positiva, Ciência do Bem-estar e Autorrealização (PUCRS); Formação em Análise do Comportamento (INSPAC). Servidora no Conselho Nacional de Justiça (Analista Judiciário-Psicologia), Chefe da Seção de Qualidade de Vida no Trabalho e Atenção Psicossocial (SEQVT/CNJ). Professora há 28 anos, sendo 22 anos no Ensino Universitário; ex-coordenadora do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Mauá de

Brasília (UniMauá); ex-coordenadora de cursos de pós-graduação em Psicologia (UNEPOS). Professora na Priori Treinamentos. Presidenta da ASCONJ – Associação dos Servidores do Conselho Nacional de Justiça (Gestões 2015 – atual). Diretora do Sindjus – Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário da União.

### **PABLO BORGES DE MOURA**

Psicólogo graduado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – 2012/2. Especialista em Terapia Cognitivo-Comportamental pelo Instituto WP – 2015/2. Especialista em Psicologia Jurídica – Conselho Federal de Psicologia 2018. Mestre em Psicologia Clínica pela PUCRS/GAAPCC (Grupo de Avaliação e Atendimento em Psicologia Cognitivo-Comportamental), orientado pela Dra. Margareth da Silva – 2018/2. Visiting Scholar no Centro de Investigação em Neuropsicologia e Intervenção Cognitivo-Comportamental (CINEICC), da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (FPCE), Universidade de Coimbra (UC), Portugal, 2018. Exerce atividade como servidor público, concursado, ingresso em Janeiro/2013, no Sistema Prisional do Rio Grande do Sul – cargo de Técnico Superior Penitenciário, Psicólogo.

### **PATRICIA FABRO CHINELATTO**

Doutoranda em Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Mestre em Psicologia pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), com ênfase em Riscos e Recursos Psicossociais em Contextos de Trabalho: Diagnóstico e Intervenção. Especialista em Biofilia e Design Biofílico e graduada em Arquitetura e Urbanismo, também pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Atua no desenvolvimento de projetos de arquitetura, paisagismo e design interiores com foco no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas. Sócia e arquiteta na WOEN Organizações mais humanas, contribuindo com a promoção de culturas organizacionais mais humanas, onde as pessoas sintam-se bem! Integra o grupo de pesquisa CityLivingLab e tem como interesse as áreas de pesquisa: neurociência, comportamento humano, bem-estar e qualidade de vida, ambiente de trabalho, fatores psicossociais e avaliação pós-ocupação.

### **PAOLA CRISTINA FRUHAUF MOLINA**

Especialista em Fundamentos e Competências Profissionais do Serviço Social, Psicologia Organizacional e do Trabalho e Políticas Públicas em Saúde Mental. Desde 2013, atua como Técnica Superior



Penitenciária – Assistente Social no sistema penitenciário gaúcho. Atualmente, é Coordenadora Substituta da Seção de Atendimento ao Servidor da Polícia Penal/RS.

## **RAQUEL DONEGÁ DE OLIVEIRA**

Mestranda em História das Ciências e Tecnologias e Epistemologia (HCTE-UFRJ), Graduada em Letras (2006) e Pedagogia (2022), Especialista em Língua Portuguesa (2009), Graduada em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (2023). Tem experiência na área da Educação, com ênfase em Língua Portuguesa e Produção de Textos. Atua principalmente nos seguintes temas: competências sociais e emocionais, psicologia infantil, infância e adolescência, avaliação psicológica, clínica psicodinâmica do trabalho e atendimento clínico.

## **RAYANA SANTEDICOLA ANDRADE**

Professora Associada I na Universidade Federal da Bahia (UFBA), Campus Anísio Teixeira. Graduação em Psicologia, Pós-graduação *Lato Sensu* em Administração pela UFBA (2002). Mestrado (2008) e Doutorado (2018) pelo PPGPSI-UFBA na área de Psicologia Social do Trabalho. Atualmente em estágio pós-doutoral na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), na área de Processos Organizacionais, em 2024/2025. Coordenou graduação em Psicologia e pós-graduação em Psicologia da Saúde na Faculdade Juvenio Terra entre 2006 e 2010. Coordenou o colegiado de psicologia no IMS-CAT-UFBA entre 2018 e 2022. Membro da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) desde 2001. Integrou a Coordenação de área do X CBPOT (2022) e a Comissão Científica do XI CBPOT (2024). Membro da Diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) no biênio 2024/2026. Integra o GT 83 da ANPEPP: “Psicologia Organizacional e do Trabalho e Mudança Social: contribuições e potencialidades” (2024/2026). Realiza pesquisas na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho desde 1996, com interesse por temas relacionados à psicologia organizacional e do trabalho, como: comprometimento organizacional, voz e silêncio nas organizações, liderança, bem-estar em contextos de trabalho, saúde mental e trabalho. Desde 2023 pesquisa por intervenções de carreira e promotoras de saúde mental e bem-estar com mulheres no trabalho. Participa de grupos de pesquisa do CNPq e integra projetos de pesquisa na área de Mulheres e Carreira. Coordena projeto de pesquisa voltado para a

construção, oferta e avaliação de intervenções de carreira, saúde mental e bem-estar com mulheres em contextos universitários.

### **SABRINA PRADO ANJOS**

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestranda em Psicologia, na linha de pesquisa em Psicologia Social e do Trabalho, pela mesma instituição

### **SORAYA RODRIGUES MARTINS**

Psicóloga. Doutora em Psicologia pela PUC-SP (2008), Mestre em Psicologia – linha de pesquisa “Organizações humanas, trabalho e o fenômeno das representações sociais pela UFSC (2002)”. Especialização em Psicanálise (1988); Psicologia Clínica (2002) Psicologia da Comunicação (1993). Desde 1985, realiza consultoria em psicologia prestando serviços especializados em psicologia clínica, psicologia da saúde e psicologia das organizações e do trabalho, tais como: Avaliação, diagnóstico diferencial e perícia psicológica, tratamento e orientação (individual e em grupo); Desenvolvimento de pesquisa, avaliação, diagnóstico e intervenção nas organizações (intervenção em grupo a trabalhadores com doenças relacionadas ao trabalho, programa de gestão de estresse). Consultora na área de saúde e trabalho, atuando com organizações em ações de promoção e prevenção à saúde. Atualmente Professora Adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense (UFF), Campus Rio das Ostras, na área de conhecimento: Processos de subjetivação, Historicidade e trabalho. Pesquisadora junto a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) dos seguintes grupos: GT Trabalho, Ergonomia e Saúde (2006-2008); GT Trabalho e Saúde (2008-2012) e do GT Psicodinâmica e Clínica do Trabalho (desde 2012). Entre outras publicações, é autora do livro Clínica do Trabalho (2009).

### **SUNAMITA SILVA FERREIRA**

Graduanda em Psicologia pela Faesa. Possui formação técnica em transações imobiliárias (2023). Atualmente, é aplicadora de ABA em uma clínica de avaliação e tratamento de distúrbios da fala, linguagem, voz e audição, além de auxiliar em questões de deglutição. Terapia Ocupacional, entre outros tratamentos. Quando formada, tem interesse pela área clínica e hospitalar.



## **TANIA REGINA ARMANI NERY**

Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCPR (1991) e graduação em Licenciatura em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010). Pós-graduação em Ciências Criminológicas pela UFRGS. Pós-graduação em Psicologia do Trabalho pela Uniasselvi. Pós-graduação em Gestão da Psicologia Organizacional pela Faculdade Verbo Educacional. Pós-graduação em Terapia Cognitivo-Comportamental pela PUCPR. Atualmente atua em psicologia clínica em consultório particular e como Técnico Superior Penitenciário na Secretaria da Administração Penitenciária/Susepe do Rio Grande do Sul na Seção de Atendimento ao Servidor da Susepe. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: palestra, capacitação, seminário e fórum.

## **THALINE DA CUNHA MOREIRA**

Psicóloga (2013), Mestre (2016) e Doutora (2020) em Psicologia, com ênfase em Avaliação Psicológica, pela Universidade São Francisco (USF). Pós-doutora (2023) em Psicologia pela PUCRS. Realizou Doutorado Sanduíche no exterior pela Capes, na Universidade de Lisboa – Portugal. É sublíder do Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira (GEDC) da PUCRS e integra o Grupo de Trabalho “Carreiras: informação, orientação e aconselhamento” da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação (ANPEPP). Vice-Presidente da Associação Brasileira de Orientação Profissional e de Carreira (ABRAOPC – 2024 – 2025). Atua como Consultora de Carreiras no PUCRS Carreiras. É pesquisadora nas áreas de Orientação Profissional e de Carreira, Avaliação Psicológica, Psicologia Organizacional e do Trabalho.

## **VERONICA DA NOVA QUADROS CORTES**

Graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (1995) e mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília (1999). Atualmente é professora do curso de Psicologia da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf, em regime de dedicação exclusiva. Orientadora de Estágio Profissionalizante e Trabalhos de Conclusão de Curso. Projeto de Extensão em Orientação e Planejamento de Carreira. Membro associada da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional

e do Trabalho (SBPOT). Experiência em consultoria na área de Gestão de Pessoas.

### **WILLIAM DE OLIVEIRA**

Graduado em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF), Campus de Rio das Ostras, em 2023. Possui experiência em intervenção em grupo de clínica do trabalho. Atua como psicólogo clínico e possui como interesses as seguintes áreas: farmacovigilância, psicologia do trabalho e políticas públicas.

### **ZILMARA BONAI**

Graduada em Psicologia e Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), graduação em Letras pela Universidade de Passo Fundo (UPF) e mestrado em Psicologia pela Universidade de Coimbra – Portugal (Revalidado pela Universidade Federal do Rio Janeiro - UFRJ). Atualmente é psicóloga, exerce a função de Diretora da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) nas atividades de ingresso, estágio probatório, mobilidades internas e externas de servidores, desenvolvimento e gestão de equipes. Integra o Fórum dos Serviços de Atendimento e Prevenção ao Assédio e Outras Violências nas Relações de Trabalho da UFRGS/SEAPaz.





## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acolhimento: 31, 55, 82, 91, 94, 107, 115, 117, 143-145, 147, 150-151, 174.

Adaptação ao trabalho: 84.

Adaptabilidade de carreira: 71, 80, 85-87.

Adolescência: 155, 157, 165, 168, 180.

Afetos positivos: 89.

Afirmativas, Políticas: 83.

Ambiente de trabalho: 11, 13-14, 21, 23, 26, 31-34, 37-45, 55-67, 69, 114, 126, 131, 133, 147, 151.

Ambiente físico: 37, 40, 42.

Ambiente universitário: 87.

Ambientes de trabalho saudáveis: 11, 37, 45.

Ansiedade: 38, 60, 82, 94, 96, 157.

Arquitetura: 37, 39, 45, 179.

Assédio moral: 12, 27, 88, 143-153.

Assédio moral e sexual: 27, 88, 144.

Autoconfiança: 82, 94, 96, 108, 155, 167.

Avaliação de reação: 93.

### B

Barreiras de gênero: 82, 89, 96.

Bem-estar: 8, 11, 13-19, 21-23, 27-30, 32-33, 37, 39-42, 44-46, 48-49, 65, 85, 89, 116-117, 120-121, 129, 133, 165, 174, 178-181.

*Border thinking*: 52-53.

### C

Características individuais: 38.

Carreira: 11-12, 19, 21, 62, 70-101, 103, 105-106, 109-111, 113, 124, 155-158, 166, 172, 180-182.

Carreira, Gestão pessoal de: 12, 82, 85-87, 90, 93-94, 97, 99.

Carreira, Transição para o mercado de trabalho: 86, 97.

Classe média e média baixa: 83.

Clínica do Trabalho: 115-117, 134, 177-178, 181, 183.  
CNJ: 11, 47, 53-54, 55-57, 178.  
*Codesign*: 82, 90-91, 96.  
Coletivo: 51, 115, 117-122, 124-132, 134, 148, 151, 153.  
Competências: 9-10, 12, 19, 21-22, 24, 26, 30, 36, 47, 55, 70-71, 75, 78, 80, 83, 85, 88-91, 103-106, 112, 114, 148-149, 151, 158, 179-180.  
Competências de gestão pessoal de carreira: 82, 90-91.  
Competências pessoais: 85.  
Competências técnicas: 19, 80, 103, 105, 114, 151.  
Condições organizacionais: 38.  
Consultoria de carreira: 70, 73-74, 78.

## D

Decolonialidade: 52, 57.  
Depressão: 38, 60.  
Desenho da tarefa: 38.  
Desenvolvimento de carreira: 71, 86, 109, 172, 182.  
Desigualdade de gênero: 89-90.  
Dinâmicas: 33, 37, 41, 43, 52, 59, 62, 89, 113, 117, 155, 159, 165-167.  
Diretrizes: 11, 13-15, 26-30, 32-33, 37, 39, 41-42, 44-45.  
Discussão: 14, 17, 48, 69, 82, 92-94, 112, 117-118, 120, 129, 130-134, 143, 148-150, 152, 161, 167.  
Doença: 29, 35, 45, 48, 60, 65, 116, 119, 132, 136, 137, 142, 181.

## E

Educação superior: 70, 84, 98.  
Empregabilidade: 70-72, 80, 85-86, 89, 105, 114, 139, 141, 173.  
Engajamento: 22-23, 31, 42-44, 87, 125, 155, 162, 164, 167.  
Enfrentamento: 31, 52, 64, 89, 90-91, 97, 100, 115, 118, 125, 128-129, 140, 147, 150, 153.  
Ensino superior: 50-51, 57, 70-73, 77, 80-81, 83-87, 90-91, 95, 97, 99, 101-102, 114, 139, 143-144, 153, 177.  
Equipe: 23, 25, 28, 31, 40-45, 47, 56, 59-60, 63-64, 66, 68, 70, 73, 104-105, 115-117, 120-121, 125-132, 139, 141, 144-145, 183.  
Escuta: 41, 45, 47, 54, 82, 90-91, 94, 104, 107, 112, 115-116, 122, 131-134, 145, 158.  
Estágios: 26, 47, 51, 70, 73, 77-78, 84, 102, 175.



Estereótipos: 48-49, 88-89, 96-97.

Estereótipos de gênero e raça: 88.

Estratégias de enfrentamento: 89, 90, 97.

Estresse: 29, 31, 38, 59, 62, 65, 69, 87, 96, 132, 157, 177, 181.

## F

Facilitadores: 91, 108.

Fator de proteção psicossocial: 37-38, 45.

Fator de risco psicossocial: 38.

Follow-up: 82, 87, 92-93.

Formação superior: 70, 71, 78, 83.

Formação técnica: 70, 181.

Fórum: 143, 145, 147-152, 174, 182, 183.

Futuro do trabalho: 75, 104, 105, 106, 112.

## G

Gênero: 16, 19, 20, 27, 31, 40, 82, 84-91, 96-98, 102, 124-126, 132, 139, 146.

Grupos: 11, 17, 23, 37-38, 41, 47, 50-51, 61, 65, 69, 82, 83, 90-95, 96-98, 101, 117, 133, 147, 155, 165, 167, 176, 180-181.

Grupos focais (GF): 37, 41, 82-83, 90-95.

## H

Habilidades comportamentais: 75, 103, 105, 114.

*Hard skills*: 103-104, 114.

## I

Identidade: 16, 38, 49-50, 60, 85, 134, 136, 157-158, 160, 163.

Inovação: 8, 15-20, 22, 34, 40, 42-43, 79, 176.

Interações: 23, 38, 79, 94, 110, 112, 137, 165.

Interdisciplinaridade: 39.

Interseccionalidade: 89, 101, 125.

Intervenção: 12, 28-29, 32, 33, 46, 59, 62, 68, 71, 74, 87, 90-92, 96, 101, 103, 115-118, 131-132, 134, 144, 146, 149, 153, 155, 156-161, 164-168, 174, 179, 181.

Intervenções: 8, 11-12, 14, 28, 33, 59, 62, 63, 65, 71, 77, 80-82, 85-97, 99, 101, 144-145, 153, 155, 158, 164, 168, 176, 178, 180-181.

Intervenções de carreira: 71, 77, 81-82, 87-93, 95-97, 99, 101, 180-181.

Intervenções sensíveis a gênero: 89.

## M

Marginalização: 48, 49, 50.

Mercado de trabalho: 12, 19, 21, 23, 25-27, 30-31, 34, 36, 47, 49, 50, 51, 53, 55, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 92, 95, 97, 98, 103, 105, 106, 112, 113, 114, 136, 137, 155, 157, 158, 161, 166, 167, 169.

Mercado de trabalho, Desafios do: 26.

Microagressões: 88, 96.

Mulheres: 11-12, 14, 27, 31, 33-34, 82-84, 87-91, 100, 117, 125-126, 147, 180-181.

Mulheres e carreira: 100, 180.

Mundo do trabalho: 24, 70, 72, 74, 76, 80, 83, 85-86, 89, 104, 123, 146, 156.

## O

Organização: 14-17, 21, 23, 28, 31-32, 37, 39, 40-47, 53, 57, 59, 62, 68-69, 73-74, 76, 100, 106, 109-110, 119, 123-124, 127-129, 132, 136, 138, 143, 145-150, 152-153, 174.

Organização do trabalho: 41-42, 119, 123, 127, 129, 132, 143, 148-149.

Organizações: 8-9, 11-19, 21-22, 24-26, 28-30, 32-33, 35, 37, 39, 44-47, 49, 52-53, 57, 69, 72, 74, 76, 80, 101, 104, 141-142, 144, 153, 172-177, 179-181.

Orientação Profissional: 70, 99-101, 155-159, 161, 167-169, 182.

## P

Percepção: 11, 37, 39-41, 43-46, 71, 89, 120-121, 160.

Percepção humanizada: 39, 45.

Pertencimento: 40, 42-45, 56, 88, 137.

Pessoas: 15, 19, 28, 37-42, 45-46, 49, 54, 59, 62-63, 68, 70-73, 76-80, 83, 85-86, 91-92, 103, 108-109, 111-113, 116, 136-139, 141-143, 146-148, 150-151, 155-157, 159, 172-174, 176, 179, 183.

Planejamento: 7, 12, 19, 21, 27, 49, 70-72, 74, 78-79, 82, 86-87, 89, 94-97, 99, 106, 153, 166, 172, 177, 182.

Planejamento de carreira: 21, 70-72, 74, 78-79, 82, 87, 89, 95-96, 99, 166, 182.

Precarização do trabalho: 83, 115, 123-124, 135.

Prevenção: 8, 11-12, 14, 27-28, 32, 35, 65, 114, 116, 119, 143-147, 150-151, 153, 156, 174, 181, 183.

Privacidade: 40, 43-44.

Processo de construção da carreira: 94.



Produtividade: 8-10, 13-15, 17-18, 21, 23, 37, 42-44, 144, 177.

Promoção da saúde: 14, 28, 30, 45, 65, 131, 143, 148, 152, 156, 174.

Psicologia: 7-11, 13-15, 18, 20, 24-26, 28-33, 35-37, 39, 45-46, 51-52, 57, 59, 62, 64-65, 68-71, 73, 75, 79-81, 85, 91-92, 97-101, 105, 109, 115-116, 133-134, 142, 153, 155-156, 159, 161, 165, 168-169, 172-183.

## R

Rede: 12, 15, 26, 73, 83, 89, 91, 95, 109, 126, 128, 136-138, 141, 143, 147, 149-153, 159, 172.

Recolocação profissional: 70, 74, 79, 172.

Relações: 13-15, 28, 33-34, 37-38, 40-42, 45, 60, 64, 67, 89, 94, 96-97, 105, 119-120, 125, 130-132, 134, 137, 143-148, 151-154, 156, 173-174, 178, 183.

Relações interpessoais: 42, 45, 64, 67, 105, 143, 147-178.

Responsabilidades domésticas: 88.

Responsabilidade social: 12, 16-20, 25, 33, 39, 141.

Resistência: 8, 21-22, 52, 125, 127, 134.

## S

Saúde: 8-15, 19, 21, 25, 27-32, 34-35, 37-39, 41-42, 44-46, 48-49, 53, 57, 59-60, 62, 63-65, 67-69, 96-97, 101-102, 114-117, 119-124, 126-129, 131-139, 141-143, 148-153, 156, 168, 173-181.

Saúde mental: 11-13, 28-31, 35, 37, 46, 49, 57, 59-60, 62, 64-65, 67-69, 96-97, 102, 114, 132, 136-138, 141-142, 153, 174, 177, 179, 180-181.

Saúde mental no trabalho: 29, 69, 142.

Seminários de Gestão Pessoal de Carreira (GPC): 87.

Serviços: 14, 22, 24-25, 29, 34-35, 53, 70-73, 76, 80-81, 124, 126, 133, 136, 140, 143, 145, 147-152, 174, 181, 183.

Socioemocionais: 12, 70-71, 80, 103, 104, 112, 114.

Sofrimento: 13, 45, 49, 64, 66, 69, 96, 115-119, 121-134, 139-140, 145, 178.

*Soft skills*: 75-76, 103-108, 114.

Sororidade: 89.

*Startup*: 37, 39-45.

Subjetivação: 102, 115, 133, 173, 181.

Suporte social: 59, 61, 82, 89, 94-96, 121.

## T

Tecnologia: 8-9, 16-17, 24, 26, 28, 35, 40, 79, 103, 114, 139, 163, 175, 180.

Tomada de decisão: 45, 86, 107, 156.

Trabalho: 7-56, 59-72, 74-80, 82-92, 95-106, 108, 112-161, 166-169, 172-183.

Trabalho prescrito: 42, 45, 115, 120-122.

Trabalho real: 37, 41-42, 45, 80, 120-122, 128-129.

Transição universidade-trabalho: 12, 82-85, 87, 90-91.

Transtornos Mentais e Comportamentais: 38.

## U

Urbano: 48-50, 58.

## V

Valor estratégico: 39, 44.

Violência: 49-50, 143-153, 173-174, 183














## A Editora

A Editora da Universidade de Caxias do Sul, desde sua fundação em 1976, tem procurado valorizar o trabalho dos professores, as atividades de pesquisa e a produção literária dos autores da região. O nosso acervo tem por volta de 1.600 títulos publicados em formato de livros impressos e 600 títulos publicados em formato digital. Editamos aproximadamente 1.000 páginas por semana, consolidando nossa posição entre as maiores editoras acadêmicas do estado no que se refere ao volume de publicações.

Nossos principais canais de venda são a loja da Educs na Amazon e o nosso site para obras físicas e digitais. Para a difusão do nosso conteúdo, temos a publicação das obras em formato digital pelas plataformas Pearson e eLivro, bem como a distribuição por assinatura no formato streaming pela plataforma internacional Perlego. Além disso, publicamos as revistas científicas da Universidade no portal dos periódicos hospedado em nosso site, contribuindo para a popularização da ciência.

## Nossos Selos

- 
- 
- EDUCS/Ensino**, relativo aos materiais didático-pedagógicos;
- 
- EDUCS/Origens**, para obras com temáticas referentes às memórias das famílias e das instituições regionais;
- 
- EDUCS/Pockets**, para obras de menor extensão que possam difundir conhecimentos pontuais, com rapidez e informação assertiva;
- 
- EDUCS/Pesquisa**, referente às publicações oriundas de pesquisas de graduação e pós-graduação;
- 
- EDUCS/Literário**, para qualificar a produção literária em suas diversas formas e valorizar os autores regionais;
- 
- EDUCS/Traduções**, que atendem à publicação de obras diferenciadas cuja tradução e a oferta contribuem para a difusão do conhecimento específico;
- 
- EDUCS/Comunidade**, cujo escopo são as publicações que possam reforçar os laços comunitários;
- 
- EDUCS/Internacional**, para obras bilíngues ou publicadas em idiomas estrangeiros;
- 
- EDUCS/Infantojuvenil**, para a disseminação do saber qualificado a esses públicos;
- 
- EDUCS/Teses & Dissertações**, para publicação dos resultados das pesquisas em programas de pós-graduação.



Conheça as possibilidades de formação e aperfeiçoamento vinculadas às áreas de conhecimento desta publicação acessando o QR Code.

