



MUST Reviews

Volume 15

November 2024

MUST Reviews - ISSN 2644-2450 - Library of Congress, Washington, DC

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY



#15

MUST University | Florida - USA
Academic Production Journal





MUST University

MUST REVIEWS - Frequency Semiannual - Outubro 2024

MUST University

Antonio Carbonari Netto - Founder
Giulianna Carbonari Meneghello - President
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari - Vice President
Renato de Sousa Neto - Chairman of the Board
Fabian Fernandez - Vice President of Academic Affairs
Alexandra Silveira Mastella - Academic Director
Jose Guilherme Medina - Administration Director
Gerard - Director of Institutional Effectiveness
Renato Dutra - Information Technology Director
Ricardo Marafon - Director of Continuing Education
Xaimar Fernandez - Human Resources Director
Nydia Bonilla - Student Services Director

MUST Reviews

Regina Clare Monteiro - Editor

Scientific Board

Alexandra Silveira Mastella, Ph.D.
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari, Ph.D.
Regina Clare Monteiro, Ph.D.
Thais Costa de Sousa, Ph.D.
Carlos Afonso Gonçalves da Silva, Ph.D.

Editorial Committee

Bruno Stramandinoli Moreno
Helenice Feijó Carvalho
Sylvana Lima Teixeira
Anelise Schaurich dos Santos
Paloma Pereira Almeida
Jefferson dos Santos

Graphic Design Project

Gabriel Araujo Moreira

Layout

Marcelo Porta Capellari

Textual Revision

MUST University

International Cataloging Data in Publication

This ebook provides immediate free access to its content, following the principle that providing free scientific knowledge to the public provides greater global democratization of knowledge

LIBRARY OF CONGRESS U.S. ISSN CENTER - ISSN 2644-2450

MUST University®: licensed by Florida Commission for Independent Education, License no 5593.

MUST EDITORIAL



Believing in a borderless education, MUST University dedicated itself to inspiring, preparing, and empowering students to succeed in an ever-changing world.

The University, its pedagogical team, and its students are connected, working collaboratively to the training and enhancement of a graduate aware of his role and able to solve problems through practical learning, research, and studies to the application of knowledge.

The academic journal MUST REVIEWS, a quarterly publication, aims to stimulate research, dissemination, and generation of knowledge, providing a space for publishing academic papers for MUST University students and enabling better interaction and socialization among the international academic community.

MUST University aims to foster the production of research activities and academic practices by students as a result of the research presented as a Master's degree dissertation and academic articles.

This collection of articles intends to disseminate academic-scientific papers and contribute to the advancement of meaningful debates about scientific-theoretical and practical activities, promoting reflections on changes in professional practices.

Enjoy your reading!

Prof. Maria Elisa Ehrhardt Carbonari EdD
Founder of MUST University

MUST

MESSAGE FROM THE PRESIDENT



Welcome to MUST University

MUST University is a continuation of a dream of transforming lives while shaping a new educational approach toward education.

MUST University is committed to offer affordable distance and face-to-face education with technological resources and content relevant to both local and global market needs.

The university offers a student-centered environment that promotes diversity while preparing future graduates to succeed professionally and personally.

Our goal is to continue the legacy of providing our students with opportunities to impact their lives through the pursuit of quality and accessible education. We are committed to welcoming our students to a learning environment that supports diversity and prepares them for the global market demands. We also value the relationships and the support that we offer our students during their academic journey.

Our commitment to student success and achievement of their professional and personal goals was, is, and will continue to be steadfast.

MUST University embraces the uniqueness of each of our learners and feels honored to be part of their academic preparation.

Enjoy the reading!

Giulianna Carbonari Meneghello
President of MUST University

07 **Comunicação de necessidades e limites nas organizações: Reflexões e possibilidades**

Alessandra De Fátima Canuto e Bruno Stramandinoli Moreno #Psychology

28 **Liderança transformacional como facilitadora da aprendizagem nas equipes de trabalho**

Anderson Luiz R. Cairiac e Helenice Feijó de Carvalho #Psychology

49 **Interfaces conceituais entre psicologia organizacional e psicologia positiva: Uma revisão integrativa**

Danielle Augusto Zacaib de Oliveira e Bruno Stramandinoli Moreno #Psychology

70 **Estresse em professores da rede pública de São Paulo/Brasil: Relação com contexto de trabalho**

José Carlos de Souza e Anelise Schaurich dos Santos #Psychology

85 **Desafios na implementação da gestão de pessoas por competências na administração pública federal: Identificação dos principais fatores inibidores**

Keilla Silva Ferraresi e Helenice Feijó de Carvalho #Psychology

105 **Ambiência Organizacional: A aplicação do design salutogênico no ambiente de trabalho como recurso para promoção da saúde ocupacional**

Kesy Marino V. Gonçalves de Vasconcelos e Helenice Feijó de Carvalho #Psychology

128 **Saúde mental e relações socioprofissionais:** Um estudo sobre laços sociais entre docentes de uma escola municipal de São Paulo/Brasil

Liliana de Jesus Sousa Puche e Anelise Schaurich dos Santo #Psychology

145 **A eficácia na liderança:** Uma revisão sistemática da literatura brasileira

Maria Fabrícia Alves Mota e Paloma Pereira de Almeida #Psychology

167 **Inteligência artificial e o impacto sobre o trabalho:** Um olhar sobre os desafios éticos e psicológicos a partir de relatórios de organismos internacionais

Rita do Socorro Osorio Epifane e Bruno Stramandinoli Moreno #Psychology

189 **Saúde (e adoecimento) mental de agentes da segurança pública:** Um estudo documental com policiais civis de Minas Gerais/Brasil

Sheila Aparecida Pedrosa de Mello e Bruno Stramandinoli Moreno #Psychology

211 **Atração e retenção de talentos em entidades empresariais do Rio Grande do Sul/Brasil**

Elaine Silva de Paula e Anelise Schaurich dos Santos #Psychology



Comunicação de necessidades e limites nas organizações: Reflexões e possibilidades

Alessandra de Fátima Canuto¹
Bruno Stramandinoli Moreno²



RESUMO

A vida humana depende dos processos comunicacionais que ocorrem no dia a dia em contextos distintos, como é o caso das organizações. Porém, tais processos envolvem a interação entre pessoas com diferentes características, repertórios e comportamentos, que precisam buscar maneiras de se desenvolver, conviver e alcançar o que necessitam, em um cenário dinâmico, complexo e desafiador. Então, sabendo que a comunicação é condição essencial à existência, e que as organizações precisam viabilizar resultados individuais e coletivos para se sustentarem, este estudo visa elucidar reflexões e possibilidades para a comunicação efetiva de necessidades e limites no contexto organizacional. A fim de alcançar tal objetivo, utiliza-se como metodologia uma abordagem qualitativa mista, composta por revisão de literatura narrativa e pesquisa empírica realizada com profissionais em posição de gestão. Os resultados indicam a interdependência e o impacto do ambiente sobre a comunicação de necessidades e limites, e a possibilidade de otimizar olhares e ações em torno da temática levando em consideração as dimensões de Sentir, Refletir, Compreender e Expressar nas dinâmicas entre líderes e equipes.

Palavras-chave

Comunicação. Organizações. Necessidades. Limites.

ABSTRACT

Human life depends on communication processes that occur daily in multiple contexts, such as organizations. However, these processes involve interaction between people with different characteristics, repertoires, and behaviors, seeking ways to develop, coexist and achieve what they need in a dynamic, complex, and challenging scenario. Besides that, knowing that communication is an essential condition for existence, and that organizations need to enable individual and collective results, this study aims to elucidate reflections and possibilities for effective communication of needs and limits in the organizational context. To achieve this objective, a qualitative mixed approach of methods has been chosen, and it consists of a narrative literature review with empirical research carried out with professionals involved with gestion. The results indicate interdependences and impacts of the environment on needs and limits' communication, and the possibility of optimizing points of views and actions considering the dimensions of Feeling, Reflecting, Understanding and Expressing in the dynamics between leaders and teams.

Key words

Communication. Organizations. Needs. Limits.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Graduação em Educação Física com Especializações em Dinâmica de Grupos, Constelações Organizacionais, Constelação aplicada ao Coaching e Gestão Comercial. E-mail: alleaolado@gmail.com

2. Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias. Psicólogo. Professor dos Programas de Mestrado em Organizational Psychology e Business Administration na MUST University. E-mail: bruno.moreno@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é condição fundamental à existência, considerando tanto a interrelação biológica necessária entre corpos quanto a dependência da alteridade e das dinâmicas sociais para a constituição da identidade de cada ser humano (Pelizzoli, 2012). Ela transcende a mera transmissão de informações e se torna um alicerce essencial para a construção de conexões significativas entre as pessoas. Na interação humana, a capacidade de comunicar e compreender vai além da simples troca de palavras, englobando a riqueza das relações interpessoais e a formação da identidade coletiva.

Contudo, “se todos se comunicam desde que nascem, para que investigar a comunicação? [...] As respostas poderiam ser amplas e variadas [...] mas a mais simples pode ser a mais assertiva: o fato de que todos se comuniquem de forma inata não significa que o façam com efetividade” (López, 2015, p. 121, tradução nossa)¹, e as organizações dependem diretamente de ações efetivas para garantir a sustentabilidade e a diferenciação no dia a dia. Porém, zelar por isso está longe de ser uma tarefa fácil. Afinal, as estruturas organizacionais “são constituídas por uma diversidade de profissões, ambientes e interesses, onde há conflitos, divergências e agendas concorrentes” (Magalhães, 2016, p. 212).

Nesse contexto, ao mesmo tempo que cada pessoa tem condições e perspectivas singulares e sente estímulos de maneira particular – o que deve ser considerado e respeitado, também é fundamental engajar os indivíduos em torno de certas visões,

¹ “si todos se comunican desde que nacen ¿para qué investigar la comunicación? ... Las respuestas podrían ser amplias y variadas ... , sin embargo la respuesta más sencilla puede ser la más asertiva: el hecho de que todos se comuniquen de forma innata no significa que lo hagan con efectividad”.

objetivos e práticas culturais comuns no âmbito organizacional para a geração de resultados coletivos.

Diante do exposto, o problema de pesquisa abordado neste estudo é a efetividade da comunicação no âmbito organizacional, considerando a complexidade das estruturas organizacionais, a diversidade de perspectivas individuais e a necessidade de alcançar resultados coletivos. A indagação central é a seguinte: Como garantir uma comunicação efetiva de necessidades e limites nas organizações, considerando as dinâmicas complexas e as divergências presentes?

Entendendo que pesquisas científicas podem sinalizar pontos de atenção e caminhos para lidar com o cenário destacado, este estudo se estrutura com o objetivo geral de elucidar reflexões e possibilidades para a comunicação efetiva de necessidades e limites no âmbito organizacional. Por sua vez, os objetivos específicos são: investigar dinâmicas que sustentam e fortalecem a comunicação; mapear fatores que impactam na comunicação de necessidades e limites especialmente nos contextos de trabalho; destacar possibilidades para otimizar a comunicação de necessidades e limites nas organizações.

A fim de demonstrar o problema de pesquisa e para atender aos objetivos, a meto-
propostos, a metodologia adotada envolve uma abordagem mista, que combina como métodos a revisão narrativa da literatura e a pesquisa empírica.

A revisão narrativa da literatura visa mapear e sintetizar aspectos e descobertas sobre o tema definido a partir de artigos acadêmicos, livros, relatórios e outros documentos selecionados, considerando critérios de relevância, qualidade e atualidade. Por sua vez, a pesquisa empírica compreende a realização de entrevistas abertas online com profissionais que ocupam posições de gestão em diferentes organizações e posterior análise temática para refletir sobre as respostas obtidas nas com os entrevistados.

2. METODOLOGIA

O estudo desenvolvido tem natureza qualitativa e utiliza como metodologia uma abordagem mista, composta por revisão de literatura narrativa e pesquisa empírica. A revisão de literatura narrativa, adotada para a construção do referencial teórico, pode ser entendida como um recurso que “descreve o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual” para “possibilitar a aquisição e atualização de conhecimento sobre um determinado tema” (Botelho, Cunha & Macedo, 2011, p. 125).

A fim de ampliar os conhecimentos viabilizados com a revisão de literatura narrativa, a fase empírica do estudo compreendeu a realização de entrevistas abertas online com profissionais que ocupam cargos de gestão em âmbito organizacional, entendendo a influência de tais profissionais, o potencial de conhecimentos, experiências e relações que eles já construíram e constroem no dia a dia e a relevância de adotarem estratégias efetivas para a obtenção e a sustentação de resultados individuais e coletivos.

Segundo Boni & Quaresma (2005), recorre-se à técnica de entrevistas abertas para abordar uma temática de forma exploratória, aumentando o número de informações e o detalhamento dos conceitos contemplados no estudo. Ainda conforme as autoras, esse formato permite que quem é responsável pela pesquisa faça seus questionamentos de maneira ampla e que eles sejam respondidos em uma conversa informal, favorecendo a espontaneidade, a liberdade e a elasticidade quanto à duração de cada entrevista. As referências foram selecionadas considerando critérios de relevância, qualidade e atualidade, e as ideias centrais apresentadas podem ser visualizadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – principais conceitos abordados

Título	Principais referências	Principais conceitos abordados
Dinâmicas sociais e comunicação na vida humana	Wolton (2006; 2010)	Comunicação e administração das diferenças
	Maturana & Varela (1995)	Impulsos biológicos em prol do entendimento mútuo
	Han (2022)	‘Positividade do igual’ e lógica individualista
	Waldinger & Schultz (2023); Polito (2009); Kabat-Zinn (2003); Fisher & Patton (2015); Goulart (2010)	Formas de lidar com interações difíceis
	Rosenberg (2006)	Comunicação não-violenta
	Kline (1999; 2009)	<i>Thinking Environment</i>
Comunicação e trabalho nas organizações	Hock (2008)	Organizações caólicas
	Zarifian (2007)	Comunicação zero x Comunicação autêntica
	Top Employers (2024)	Impactos da escuta e do diálogo nos resultados
	Brown (2016)	Importância da vulnerabilidade e dos limites
	Aberje (2020)	Avaliação dos estados emocionais na equipe e na empresa
	Havers (2008)	Emergência de interações, reflexões e modelos nas organizações
Visões sobre necessidades e limites	Wilson (2006)	Interrelações entre condições do ambiente, papéis e necessidades fisiológicas, afetivas e cognitivas
	Max-Neef (1993)	Diferenciação entre necessidades e satisfatores; impactos das estratégias definidas para atender às necessidades
	Separovic (2020)	Incentivo à escuta, aos questionamentos e à paráfrase na mediação de conflitos
	Grün & Robben (2007)	Importância de delimitar espaços seguros para o autodesenvolvimento
	Bauman (2001)	Relevância da responsabilidade coletiva e da manutenção de estruturas, regras e padrões

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o objetivo de elucidar reflexões e possibilidades para a comunicação efetiva de necessidades e limites no contexto organizacional, definiu-se que cada entrevista seria pautada nos seguintes questionamentos gerais:

- O que vem à sua mente quando digo para você pensar sobre a comunicação de necessidades e limites nas organizações?

- O que significa para você uma pessoa que tem uma comunicação efetiva de necessidades e limites nas organizações?
- Na sua visão, o que mais impacta na comunicação de necessidades e limites nas organizações?
- O que você entende que pode ser feito para melhorar a comunicação de necessidades e limites nas organizações?

Por sua vez, a escolha das pessoas entrevistadas foi feita de maneira intencional considerando: a diversidade de perfis das organizações em que os profissionais atuam (em relação ao segmento, ao porte e às dinâmicas interrelacionais); a acessibilidade e disponibilidade demonstradas para a realização das entrevistas; e a amplitude de vivências pessoais e profissionais de cada pessoa.

O Quadro contempla breves apresentações de quem participou do estudo e indica o nome fictício atribuído a cada entrevistado, a fim de preservar os dados pessoais dos envolvidos, uma breve descrição do perfil do entrevistado, o dia de realização da entrevista e sua duração.

A abordagem definida para tecer reflexões a partir das entrevistas foi a Análise Temática. Trata-se de uma alternativa útil e flexível para identificar, organizar e detalhar padrões entre os dados obtidos de forma qualitativa tanto na área de Psicologia, em que a abordagem costuma ser utilizada, quanto em outras áreas (Braun & Clarke, 2006).

Quadro 2 - Informações gerais sobre as entrevistas

Data	Duração	Nome de identificação na pesquisa	Perfil da pessoa entrevistada
07/12/2023	13 min e 03 s.	Eunice	Diretora em uma indústria do setor de alimentos. No dia a dia, conecta-se com profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos na empresa e possui mais de 20 anos de experiência nas frentes de Pessoas e Gestão.
07/12/2023	26 min e 18 s.	Iara	Consultora, <i>coach</i> e docente com foco no desenvolvimento de líderes, equipes e organizações. Possui especializações em áreas como Psicanálise, Dinâmica de Grupos e Diagnóstico Organizacional.
07/12/2023	21 min e 47 s.	Natália	Diretora de Operações em duas empresas da área de educação corporativa. Tem experiência como empreendedora em projetos nacionais e internacionais e atua especialmente com estratégia e gestão da performance.
07/12/2023	14 min e 04 s.	Maurício	Gerente de Riscos e Análises em uma organização da área financeira. Desenvolve e implementa políticas, processos e modelos estratégicos conectando visões sobre dados, mercado e clientes.
08/12/2023	24 min e 56 s.	Clara	Empreendedora e especialista em dinâmicas de relacionamento e cooperação. Possui experiência como gestora em empresas de Comunicação e ampla bagagem na viabilização de negócios e colaborações.
08/12/2023	11 min e 26 s.	Pâmela	Diretora em um <i>hub</i> de Inovação e Tecnologia que conecta <i>startups</i> , organizações, investidores e universidades para promover o desenvolvimento social. Atuou por mais de 20 anos como Gestora de Operações em uma organização de educação corporativa.
08/12/2023	18 min e 35 s.	Pietra	Gerente de Gestão & Cultura em uma organização do setor de Moda, atuando com foco em Treinamento & Desenvolvimento de pessoas e equipes, otimização do desempenho e Governança de RH.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Braun & Clarke (2006), a aplicação do método envolve os seguintes passos:

- Familiarizar-se com o conteúdo através de uma imersão aprofundada nos dados. Caso tenham sido realizadas entrevistas, as transcrições são essenciais para essa imersão;
- Identificar, agrupar e codificar padrões entre os dados;
- Propor temas potenciais a partir do agrupamento dos dados contando com o apoio de representações visuais;
- Revisar a proposição entendendo o que de fato engloba o conjunto dos dados e é relevante para o objetivo da pesquisa;
- Refinar os temas utilizando nomes concisos, objetivos e claros;
- Escrever sobre os temas definidos de forma coerente e embasada, trazendo trechos e exemplos entre os dados coletados que elucidem a essência de cada ponto abordado.

No presente estudo, a imersão nos dados, a codificação de padrões e a proposição de temas potenciais foram feitas com o apoio da plataforma ‘tldv’², que significa *Too Long; Didn’t View* (ou ‘Muito Longo; Não Viu’). A tecnologia utiliza recursos avançados como a Inteligência Artificial (IA) para transcrever e sumarizar conteúdos extensos, como materiais de reuniões e entrevistas online.

Em linhas gerais, a referida ferramenta viabiliza: (a) Transcrição automática; (b) Identificação de tópicos relevantes; (c) Sumarização automática; (d) Acesso rápido a trechos específicos; (e) Delineamento de informações importantes para apoiar a definição de temáticas.

² <https://tldv.io/>

3. DESENVOLVIMENTO

A temática da comunicação costuma estar inserida em abordagens sobre canais midiáticos, formas de divulgação e maneiras de potencializar a expressão das mensagens para chamar a atenção. Como destaca Wolton (2010, p. 11), o processo comunicacional “está sempre sob suspeita de seduzir e manipular. Esse é o estereótipo”.

Adicionalmente, segundo o autor, muitas pessoas têm dificuldade de distinguir informação e comunicação, ou seja, de entender que informar significa emitir mensagens, e comunicar pressupõe reconhecer de forma legítima a alteridade no estabelecimento das relações, buscando não apenas transmitir uma concepção ou novidade tampouco impor o que se sabe e se acredita, mas "administrar as diferenças que nos separam, tanto no plano individual quanto no coletivo" (Wolton, 2010, p. 12). Assim, é possível instaurar um ambiente democrático de “coabitação”, que pressupõe a passagem “de um modelo autoritário da sociedade a um modelo de negociação. Não o fim do poder nem da autoridade, mas a organização de um poder e de uma autoridade a partir da negociação, da deliberação e do debate” (Wolton, 2006, p. 223).

Ao mesmo tempo em que consolidar essas condições de convivência por meio da comunicação é um grande desafio com o qual é preciso lidar continuamente, as relações sociais são condições essenciais para o desenvolvimento e a sobrevivência, e, portanto, o corpo tem estruturas naturais para impulsionar a interação e a empatia.

Como exemplo, Separovic (2020) comenta que a oxitocina, neuropeptídeo encontrado no cérebro, possui como uma de suas funções direcionar o comportamento social, estimulando a confiança e a cooperação. A autora também destaca a existência dos neurônios-espelho, que viabilizam processos de imitação ativando da mesma forma

as áreas cerebrais de alguém que realiza uma ação e da outra pessoa que observa esse movimento.

Sabendo da força natural dos impulsos biológicos para a convivência social, a interdependência e a cooperação, Maturana & Varela (1995) pontuam que é preciso potencializar a escala de ação e a extensão de tais impulsos por meio de reflexões conscientes, que devem buscar o entendimento mútuo e desconstruir a tendência a defender apenas os próprios interesses e as convicções individuais.

Afinal, quando as reflexões conscientes inexistem, os outros seres humanos não são reconhecidos como "legítimos possuidores de 'verdades' tão válidas como as nossas" (Maturana & Varela, 1995, p. 26), o ódio e a agressão parecem racionalmente justificáveis, e, ao invés de utilizar os impulsos biológicos a fim de abrir espaços de coexistência entre as diferenças, eles são acionados para que ideias similares se unam e se reforcem com o objetivo de negar o que é divergente.

Em sintonia com esse último ponto, Han (2022) faz um alerta sobre o risco do que ele chama de "positividade do igual", e envolve a exacerbação da dinâmica individualista, a acumulação de ideias, ações e rotinas já conhecidas e aceitas, e a exclusão do tempo dedicado a vivenciar experiências, pensar e amadurecer no relacionamento desafiador com as diferenças. Nessa dinâmica individualista, "Acumulam-se informações e dados, sem se chegar a um saber. Cobiçam-se vivências e estímulos, nos quais, porém, se permanece sempre igual a si mesmo. Acumulam-se Friends e Followers, sem nunca se encontrar com o outro" (Han, 2022, p. 9).

A importância de cultivar relacionamentos de maneira consciente e constante também é exaltada por Waldinger & Schultz (2023) com base em um estudo longitudinal

de mais de 80 anos sobre o Desenvolvimento Adulto. Tal estudo evidenciou que as pessoas que cuidam ativamente de seus relacionamentos se mantêm mais saudáveis conforme envelhecem. Entre as hipóteses para isso está o fato de que por meio das conexões sociais próximas é possível lidar melhor com o estresse, à medida em que esses encontros abrem espaço para falar sobre o que se sente, expressar gratidão, exercitar a atenção e a curiosidade em relação ao que as outras pessoas vivenciam e demonstrar a compreensão genuína sobre o que foi dito (Waldinger & Schultz, 2023).

Outra abordagem que defende a relevância de realizar uma observação atenta e responsável de cada situação em que há um conflito em potencial e identificar sentimentos suscitados nesse contexto é a Comunicação não-violenta – CNV, proposta por Rosenberg (2006). Esta abordagem visa contribuir para o estabelecimento de relações sociais mais profícuas e empáticas ao invés de comportamentos impulsivos e agressivos, de modo a assumir a humanidade, a legitimidade de sensações e necessidades e a responsabilidade que cada pessoa possui. O enfoque da Comunicação não-violenta exalta que a postura de observação dos fatos em uma situação incômoda precisa substituir a tendência à realização de julgamentos focados em apontar as falhas de outro indivíduo, fazer suposições e generalizar a ocorrência de determinado problema.

Uma vez que a situação desagradável foi observada e pontuada por alguém, deve-se reconhecer e nomear os sentimentos gerados, exercitando a comunicação sobre as emoções; a partir disso, é importante relacionar a existência de tais emoções com necessidades que não estão sendo atendidas. Então, diante do entendimento e da expressão das necessidades, é possível pedir o apoio de quem está envolvido no desafio, alinhando estratégias para atender ao que é importante e viável para as pessoas inseridas no contexto (Rosenberg, 2006).

Em sintonia, Cabut & El-Yonsi (2020) destacam que a Comunicação não-violenta é uma alternativa para viabilizar a lógica da ‘co-razão’, ou seja, para reconhecer ‘que duas pessoas podem ter razão ao mesmo tempo’, uma vez que cada indivíduo constrói sua perspectiva e seu raciocínio buscando de forma legítima atender às suas próprias necessidades e lidar com as suas emoções.

Contribuindo com esse raciocínio, cabe dizer que as reflexões se tornam mais aprofundadas e valiosas à medida em que há um contexto propício para a expressão, a expansão e a qualidade dos pensamentos. Nesse sentido, Kline (2009) defende a relevância do *Thinking Environment*, ou seja, a consolidação efetiva de ambientes no qual as pessoas possam pensar por si mesmas com coragem, capacidade imaginativa, acurácia e leveza, sem obedecer cegamente às ordens, tampouco lidar com interrupções. Afinal, “A qualidade de tudo que os seres humanos fazem, tudo mesmo, depende primeiro da qualidade do pensamento” (Kline, 2009, p. 16, tradução nossa).

Segundo a autora, a promoção desse ambiente propício para pensar está diretamente ligado à maneira com que as pessoas são tratadas por outros seres humanos enquanto elas estão pensando. Nesse sentido, Kline (1999) indica dez condições que estimulam comportamentos positivos e profícuos para o pensamento (Quadro 2).

Quadro 3 – Condições estimulantes de comportamentos positivos e profícuos

Atenção	Perguntas incisivas	Igualdade	Apreciação	Tranquilidade
Escuta atenta, aberta e respeitosa ao que é exposto, sem interrupções.	Cuidado com preconceções que limitam as ideias.	Estabelecimento e manutenção de acordos e limites para dar atenção e tempo de expressão de forma igualitária,	Percepção e expressão sobre o que é bom em cada situação ao invés de alimentar julgamentos e críticas.	Cultivo de estados internos de reflexão que não sejam reféns da urgência, da

		valorizando a liberdade e a inteligência de todas as pessoas.		pressa e da pressão.
Encorajamento	Sentimentos	Informação	Diferença	Lugar
Fomento à expansão do potencial de cada pessoa, sem gerar situações de competição entre os indivíduos que estão pensando e incentivando a colaboração e a cooperação.	Acolhimento para a liberação das emoções, entendendo que os sentimentos que não são verbalizados podem inibir os pensamentos.	Consideração de dados embasados, buscando se informar de maneira responsável e precisa ao invés de se prender a informações equivocadas e limitadas e à negação dos fatos.	Reconhecimento que pensamentos de qualidade dependem do relacionamento com pessoas diversas para a ampliação e o enriquecimento de perspectivas.	Estruturação de um ambiente que demonstre o cuidado o respeito; nele, tanto o espaço físico quanto a postura de quem escuta precisam deixar claro que cada indivíduo que está ali é importante.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Kline (1999).

A mobilização a ser realizada, para zelar por essas condições, está diretamente ligada à comunicação, pressupõe esforços constantes, demanda transformações e, ao mesmo tempo, pode trazer diversos resultados efetivos no âmbito social e organizacional. A necessidade de zelar por ambientes propícios para o pensamento e a comunicação, conforme as condições propostas por Kline (1999), reflete, ainda, a relevância de tratar as pessoas com respeito e atenção, promovendo uma cultura de colaboração e igualdade.

Diante do exposto, torna-se evidente que a temática da comunicação transcende meramente os canais midiáticos e as formas de divulgação, sendo central para o estabelecimento de relações significativas e construção de ambientes democráticos. A compreensão de que informar e comunicar são processos distintos, conforme destacado por Wolton (2010), reitera a importância de reconhecer a alteridade nas relações, buscando uma gestão consciente das diferenças.

Nesse cenário de complexidade, é essencial ter parâmetros, acordos, regras e objetivos comuns, e, ao mesmo tempo, manter a flexibilidade e a abertura para considerar diversos pensamentos, perspectivas e possibilidades de ação. Em outras palavras, há a necessidade de buscar um equilíbrio instável entre coletividade e individualidade, controle e fluidez, similaridades e diferenças.

Em sintonia com isso está a visão de Hock (2008), fundador e CEO emérito da empresa Visa, reconhecida mundialmente. O autor atribui boa parte dos resultados positivos que alcançou na organização à postura de balancear caos e ordem, sustentando assim uma estrutura ‘caórdica’. Segundo esta perspectiva, o caos envolve assumir que a realidade tem acontecimentos totalmente imprevisíveis e espontâneos, e que é preciso saber acolher essa condição e utilizá-la para promover diferenciação. Ao mesmo tempo, é importante manter certa ordem, ou seja, padrões, concordâncias, rotinas e limites. Uma estrutura predominantemente caótica impede a continuidade, a concretização e a sustentabilidade no dia a dia. Por outro lado, a ordem excessiva traz rigidez, receio e desestimula a expressão e a convivência de opiniões distintas.

Assim, como foco de ação, a compreensão ‘caórdica’ da realidade envolve o questionamento de visões de mundo historicamente sedimentadas na hierarquia, na obediência, na homogeneidade e no controle excessivo, que interferem diretamente na dinâmica comunicacional e infelizmente ainda prevalecem no cenário contemporâneo.

Contextualizando sobre isso, inclusive, Zarifian (2007, p. 152) comenta que a Revolução Industrial instaurou um ideal de “comunicação zero entre os empregados” a partir do entendimento de que as interações no dia a dia teriam impacto negativo na produtividade, não gerariam benefícios econômicos e ainda permitiriam a organização dos trabalhadores em prol da contestação de direitos. Ou seja, trata-se de um

modelo que considera a implementação de uma estrutura meramente informativa, para que as mensagens fossem “do instrutor ao executante”, com foco “não em um diálogo autêntico, mas na boa execução das tarefas” (Zarifian, 2007, p. 153), de maneira obediente.

Para superar essa lógica, Zarifian (2007) comenta que é fundamental instituir um ambiente em que prevaleça a ‘comunicação autêntica’ nas organizações, garantindo a liberdade de expressão e o poder de iniciativa de todos os indivíduos de maneira sincera e alinhada às formas de pensar e agir de cada ser humano. Assim, as pessoas podem se expressar “não somente em palavras, mas também em proposições de ações e em tomada autônoma de responsabilidade por suas ações” (Zarifian, 2007, p. 166). Esta perspectiva parte da premissa de que a implantação de direcionamentos e condições para que as pessoas possam comunicar mutuamente o que pensam, precisam e sentem é almejada pelos profissionais e tem impactos diretos no dia a dia das organizações.

Uma pesquisa global sobre tendências no mundo do trabalho (Top Employers, 2024) ressalta que empregados que se sentem ouvidos pelos líderes e participam de forma significativa e constante de diálogos relevantes para as tomadas de decisão na organização estão mais propensos a se engajarem, têm um desempenho melhor e contribuem diretamente para o impulsionamento de indicadores de sucesso. Também é mencionado que a valorização de cada ponto de vista e o encontro de perspectivas diferentes, em dinâmicas colaborativas, fomentam a inteligência coletiva e a inovação de forma notável.

A pesquisa ainda evidencia a importância de buscar de forma efetiva o bem-estar de todas as pessoas da organização, analisando regularmente necessidades,

interesses e preferências dos empregados para ajustar as estratégias (Top Employers, 2024).

Além do investimento na estruturação e aplicação de práticas de escuta e diálogo e da preocupação legítima com o bem-estar, estudos de Brown (2016) apontam a relevância do reconhecimento da vulnerabilidade para o alcance de bons resultados. A autora explica que vulnerabilidade não é fraqueza, mas sim “coragem de se mostrar e ser visto quando não se tem controle algum sobre o resultado” (Brown, 2016, p. 23), lidando com a incerteza e o medo, e mantendo a ousadia mesmo com a inevitabilidade de falhas e erros que fazem parte do processo.

Apesar de cada pessoa ter que trilhar uma jornada única em meio às suas dificuldades (sabendo, inclusive, que não há receitas universais que se aplicam em qualquer cenário), Brown (2016, p. 25) alerta: “ninguém é capaz de trilhá-la com sucesso sozinho”, ou seja, há dependência direta de outros indivíduos, de experiências compartilhadas e da abertura para expressar sentimentos, solicitando e recebendo apoio sem julgamentos.

As dimensões da Comunicação não-violenta, que valorizam a observação, a identificação de sentimentos e necessidades e a realização de pedidos, podem contribuir nesse ensejo. Inclusive, a fim de trazer insights para esse movimento, menciona-se aqui uma pesquisa que analisou o quanto diferentes pessoas que atuam nas organizações brasileiras têm consciência e colocam em prática atitudes alinhadas com tal abordagem (Aberje, 2020). Este estudo foi realizado com 327 profissionais de empresas de diferentes portes, e buscou identificar o grau de importância de as lideranças viabilizarem formas dos profissionais se sentirem tão conectados com a empresa, como um todo, quanto eles se sentem na equipe específica em que trabalham. Além disso, a iniciativa identificou a

tendência de os respondentes avaliarem a realização de práticas essenciais como escuta e empatia de maneira mais otimista e romantizada do que realista, com certa incongruência entre o que parece ser evidenciado e defendido de forma geral e o que ocorre verdadeiramente no dia a dia.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou aprofundar a compreensão sobre a comunicação efetiva de necessidades e limites nas organizações, destacando desafios e possibilidades para lidar com a diversidade de características, expectativas e práticas no ambiente de trabalho e, alinhado a isso, trazendo diferentes perspectivas por meio do referencial teórico e da pesquisa aplicada.

Ao sumarizar as entrevistas, foi possível identificar temas recorrentes, como a importância de estabelecer expectativas claras nas relações, promover a comunicação assertiva, gerir conflitos e lidar com dificuldades específicas, entre elas o medo de expressar necessidades no ambiente profissional. A pluralidade de insights reflete, assim, a complexidade e a amplitude dos desafios enfrentados pelas organizações na busca por uma comunicação mais efetiva. A análise temática resultou na identificação de cinco temas principais: Referências, Cultura, Emoções, Responsabilidades e Resultados. Esses temas proporcionam uma estrutura para compreender a interconexão entre questões sistêmicas e potencialidades individuais e coletivas na comunicação organizacional.

Adicionalmente, a ênfase na importância de líderes e equipes investirem esforços integrados nas dimensões de Sentir, Refletir, Compreender e Expressar destaca a importância de abordagens responsáveis e contínuas para fomentar a autonomia, a diversidade e a convivência entre as diferenças, fortalecendo a comunicação no cotidiano

das organizações. Como indicação de agenda futura de pesquisa, o presente estudo oferece um arcabouço valioso para a reflexão sobre as complexidades inerentes à comunicação nas organizações. Além disso, proporciona um ponto de partida para o desenvolvimento de práticas mais conscientes e efetivas, visando a promoção de ambientes saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Sugere-se, por fim, que pesquisas subsequentes se dediquem à disseminação, aplicação e avaliação prática das abordagens propostas, a fim de construir uma compreensão mais embasada e aprofundada dos reais impactos dessas estratégias no cotidiano das organizações e de viabilizar melhores condições para o trabalho e o alcance de resultados individuais e coletivos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrahão, B. da S. (2023). Tomada de decisão à luz das necessidades humanas universais: O dilema dos servidores públicos. [Dissertação de mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro].

Aberje. (2020). Uma pesquisa sobre a comunicação não-violenta nas organizações do Brasil. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Pesquisa-CNV.pdf>. Acessado em: 06 de janeiro de 2024

Bauman, Z. (2001). Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Botelho, L., Cunha, C. A & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brown, B. (2016). *Mais forte do que nunca*. Rio de Janeiro: Sextante.

Cabut, R. El-Younsi, R. (2020). *A co-razão ou a arte de pôr ordem sem dar ordens*. São José dos Campos: Collab Colibri.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2015). *Como chegar ao sim: A negociação de acordos sem concessões*. Imago.

Goulart, M. M. (2010). *Administração de conflitos*. Elsevier.

Grün, A. & Robben, R. (2007). *Estabelecer limites – respeitar limites: segredos para relações interpessoais bem-sucedidas*. Petrópolis: Vozes.

Han, B. (2022). *A expulsão do outro: sociedade, percepção e comunicação hoje*. Petrópolis: Vozes.

Havers, E. (2008). A study of whether, and how meeting held in a Thinking Environment impact organisational life. Disponível em: https://www.timetothink.com/wp-content/uploads/2019/10/booklet_a5_download_1.pdf . Acessado em: 06 de janeiro de 2024.

Hock, D. (2008). *Nascimento da era caórdica*. São Paulo: Cultrix.

Kabat-Zinn, J. (2003). *Atenção plena (mindfulness) nas práticas clínicas e educacionais*. Summus Editorial.

Kline, N. (1999). *Time to think: listening to ignite the human mind*. Londres: Octopus Publishing Group.

Kline, N. (2009). *More time to think: a way of being in the world*. Leeds: Fisher King Publishing.

López, E. J. G. (2015). Notas para comprender la relación entre participación y comunicación. O del por qué y cómo construir la cultura de participación en las organizaciones. In Galindo, J. & Islas, O. (coord.), *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. (pp. 121-135). Sociedad Latina de Comunicación Social.

Magalhães, D.R. (2016). Falar sobre organização é falar sobre comunicação? Escola de Montreal no estudo de uma Organização brasileira. *Comunicologia*, 9(2), 209-220.

Maturana, H. & Varela, F. (1995). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.

Max-Neef, M.A. (1993). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo: Icaria Editorial.

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Pelizzoli, M. (2012). Introdução à Comunicação Não Violenta (CNV) - reflexões sobre fundamentos e método. In Pelizzoli, M. & Sayão, S. (org). *Diálogo, mediação e práticas restaurativas: cultura de paz* (pp 14-46). Editora Universitária da UFPE.

Polito, R. (2009). *Como falar corretamente e sem inibições*. Saraiva.

Rodrigues, A. P. G. (2013). Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 143-158.

Rosenberg, M. (2006). *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora.

Separovic, E. (2020). A empatia e a mediação de conflitos – uma perspectiva baseada na comunicação não-violenta. *J² — Jornal Jurídico*, 2(1), 63–78.

Top Employers (2024). World of work trends 2024. Disponível em: <https://www.top-employers.com/pt-BR/insights/culture/world-of-work-trends-2024/> . Acessado em 07 de Janeiro de 2024.

Zarifian, P. (2007). A questão da comunicação. In Davel, E. & Vergara, S. C. (orgs). *Gestão de pessoas e subjetividade*. (pp. 149-170). Atlas.

Waldinger, R. & Schulz, M. (2023). *Uma boa vida: como viver com mais significado e realização*. Sextante: São Paulo.

Wilson, T. D. (2006). On user studies and information needs. *Journal of Documentation*. 62(6), 658-670.

Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.



Liderança transformacional como facilitadora da aprendizagem nas equipes de trabalho

Anderson Luiz R. Cairiac¹
Helenice Feijó de Carvalho²



RESUMO

A presente pesquisa bibliográfica-qualitativa e narrativa pretende analisar como a liderança transformacional se relaciona com a aprendizagem nas equipes de trabalho, os aspectos positivos dessa relação e os mecanismos pelos quais essa influência ocorre. Explorou-se o entendimento sobre como ocorre o processo de aprender nas organizações e equipes. Em seguida, analisou-se a liderança e seus estilos, com atenção ao transformacional para, a seguir, verificar a relação entre este estilo de liderança e a aprendizagem nas organizações. O estilo transformacional pode ser facilitador para a aprendizagem nas equipes, pois é focado nas pessoas, promove segurança psicológica, autonomia e criatividade, aliado a entrega dos resultados organizacionais. Verificou-se, ainda, que o estilo transacional não é excludente, e sim complementar ao transformacional.

Palavras-chave

Liderança. Equipes. Aprendizagem.

ABSTRACT

The present qualitative and narrative bibliographic research aims to analyze how transformational leadership relates to learning in work teams, the positive aspects of this relationship, and the mechanisms through which this influence occurs. The study explores the understanding of how the learning process happens in organizations and teams. Subsequently, it examines leadership and its styles, with attention to transformational leadership, to verify the relationship between this leadership style and learning in organizations. Transformational leadership can facilitate learning in teams as it is people-focused, promotes psychological safety, autonomy, and creativity, in addition to delivering organizational results. It was also found that the transactional style is not exclusive but rather complementary to the transformational style.

Key words

Leadership. Teams. Learning.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUSTUniversity. Graduado em Direito pela Universidade Católica de Santos. Consultor em Educação Corporativa. E-mail: prof.cairiac@gmail.com

2. Graduada em Psicologia. Mestre em Psicologia Social. Mestre em Administração Pública. Doutora em Psicologia Social. Docente da MUST University. E-mail: helenice.carvalho@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

Na era atual, a aprendizagem assume um papel crucial para a capacidade das organizações de se adaptarem e prosperarem em cenários complexos, notoriamente impactados pelas transformações impulsionadas pela emergência de novas tecnologias que não podem mais ser entendidas como um evento pontual, mas sim, como um processo contínuo e essencial, um movimento que impulsiona as organizações a desenvolverem seus profissionais para a inovação, a resolução de problemas e ao desenvolvimento de competências.

Daí a importância de se criar, nas empresas, uma cultura de aprendizado, em que todas as pessoas sejam estimuladas a se tornarem autorresponsáveis por seus processos de aprendizagem. Tornando-se indivíduos curiosos em relação aos erros - eventualmente, cometido e comprometidos a criar e manter um ambiente psicologicamente saudável. Esta aprendizagem vai além do nível individual, pois envolve compartilhamento contínuo dos conhecimentos entre os integrantes da equipe, a fim de atingir os objetivos comuns e, consequentemente, da organização.

Sob esta ótica, a liderança desempenha um papel fundamental nesse processo. Todavia, a realidade de muitas organizações é que seus líderes e gestores adotam estilos de liderança que se concentram estritamente em resultados. E, assim, podem carecer da abordagem necessária para promover a aprendizagem contínua em suas equipes. Em alguns casos, determinados comportamentos e estilos de liderança podem até interferir negativamente no processo de aprendizagem.

Não há consenso sobre o perfil ideal de 'líder' (Bowditch & Buono, 2002). Contudo, o estilo de liderança transformacional tem se mostrado eficaz como facilitador

dos processos de aprendizagem e desenvolvimento dentro das equipes de trabalho (Raes et al., 2012). Trata-se de um modelo de liderança que catalisa a aprendizagem e o crescimento nas organizações. Pois este perfil de líder tende a fomentar inspiração, motivação e, por conseguinte, tende a capacitar suas equipes, promovendo a busca de soluções criativas, a experimentação e a reflexão contínua.

Neste modelo, a liderança desempenha um papel importante na criação e na sustentação de culturas organizacionais. Especialmente aquelas que valorizam a aprendizagem e a inovação. Algo que tende a se refletir em melhoria de performance e, conseqüentemente, de resultados organizacionais. A atuação de líder transformacional, como destacam (Raes et al., 2012), pode ter um impacto significativo na aprendizagem das equipes, uma vez que, desta forma, permite que as pessoas se adaptem, cresçam e inovem de forma segura em um ambiente em constante mudança. E, desta feita, alcançando, os objetivos organizacionais.

O presente estudo propôs uma revisão bibliográfica de modo a investigar o papel da liderança transformacional como facilitadora da aprendizagem nas equipes de trabalho. Buscou-se, assim, destacar os aspectos positivos dessa relação, assim como quais são os mecanismos pelos quais essa influência ocorre. Para isso, serão apresentadas as bases teóricas sobre aprendizagem nas organizações e nas equipes e, na sequência, o arcabouço teórico sobre liderança, com enfoque na liderança transformacional. Após, será explorada a intersecção entre liderança transformacional e aprendizagem nas equipes, com foco nos impactos para as organizações.

2. METODOLOGIA

Trata-se, o presente trabalho, de uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa. Segundo Koller et al. (2014), este expediente consiste em uma análise crítica de materiais já publicados sobre um tema específico, com o propósito de organizar, integrar e avaliar as evidências relevantes. Foi adotada a revisão bibliográfica narrativa, com seleção criteriosa de fontes de dados e pesquisas relevantes relacionadas ao tema proposto, o que permitiu amplo conhecimento sobre o assunto estabelecido para pesquisa.

Assim, a pesquisa foi baseada na seleção e análise de livros de referência sobre liderança (Chiavenato, 2014; Maximiano, 2004), liderança transformacional (Bass, 1985), aprendizagem de adultos (Knowles, 2009) e aprendizagem organizacional e de equipes (Senge, 2000, Edmondson, 2020).

Foram, ainda, analisados artigos científicos, dissertações e teses indexadas no *Google Scholar*, *Scielo Brasil* e *PePsic Brasil*. Com a intenção de se estabelecer uma discussão coerente capaz de responder aos objetivos previamente traçados. Foram usadas as chaves de pesquisa: ‘liderança’, ‘liderança transformacional’, ‘aprendizagem’, ‘aprendizagem organizacional’ e ‘aprendizagem de equipes’.

A pesquisa foi realizada em 5 etapas, dentre as quais a seleção de materiais, estudo de revisão bibliográfica norteadas pelo problema de pesquisa, a coleta de dados e informações para análise, a organização dos dados obtidos para análise e interpretação e, por fim, a redação final.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Aprendizagem nas organizações e equipes de trabalho

Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual as organizações adquirem, compartilham e aplicam conhecimento e experiência para aprimorar seu desempenho e adaptabilidade. Está diretamente ligada à aprendizagem individual, em grupos (Castañeda, 2014), e à gestão do conhecimento, que possibilita capacitar pessoas, padronizar atividades e estimular a inovação para solução de problemas, melhora de performance e, conseqüentemente, de resultados.

Argyris e Schön (1996) explicam que não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual. Vale dizer que, processos de mudança organizacional, empreendidos pelas organizações, somente ocorrem se os indivíduos têm seus comportamentos, suas maneiras de pensar e de agir, transformados. Não se trata apenas da aquisição de habilidades técnicas, práticas e profissionais. Vai além, pois envolve, também, competências comportamentais, como: resolução de problemas, visão sistêmica, inteligência emocional, comunicação e trabalho em equipe. Ao longo do tempo, a organização adquire um estoque de conhecimentos, relacionados às práticas e resultados obtidos por ela e por outras.

A gestão, sistematização, organização, disseminação e ampliação deste estoque de conhecimento é uma das chaves para o desenvolvimento estratégico da empresa, e o seu conteúdo deve ser permanentemente repassado aos seus colaboradores, por meio de processos formais ou informais de aprendizagem, em nível individual ou organizacional. Argyris & Schön (1996) explicam que a aprendizagem organizacional se refere a um conjunto de práticas e comportamentos que auxiliam uma organização a ir além do simples processo de manutenção do conhecimento. O foco está em questionar,

continuamente, o aprendizado e revisar os princípios subjacentes, promovendo assim um ambiente de aprendizado mais dinâmico e adaptativo.

Segundo Cohen & Bailey (1997) apud Raes et al. (2013), ‘equipe de trabalho’ pode ser um grupo de pessoas que se veem e são vistas como inseridas em um ou mais sistemas sociais, que realizam suas tarefas de modo interdependente e que são corresponsáveis pelos resultados organizacionais. Nestas equipes, a aprendizagem é vista como um processo de construção de conhecimento coletivo, que envolve a interação entre os membros e a troca de informações, experiências e perspectivas, com a finalidade de aprimorar desempenho e entregar melhores resultados para a organização.

Antonello & Godoy (2010) afirmam que a ‘aprendizagem em equipe’ ocorre em diferentes contextos organizacionais, como equipes de projeto, de trabalho, de liderança, entre outras. Segundo os autores trata-se de um processo que pode ser facilitado por fatores como a diversidade de habilidades e conhecimentos dos membros da equipe, a comunicação aberta e transparente, a confiança mútua e o comprometimento com objetivos comuns. Além disso, sob esta premissa, a *aprendizagem em equipe* pode levar a benefícios como a melhoria da qualidade do trabalho, o aumento da criatividade e inovação e o fortalecimento do espírito de equipe. Atributos identificados como necessários para o desempenho e a adaptabilidade a cenários complexos e dinâmicos.

Souza (2004), entende que vários são os fatores que influenciam a aprendizagem nas equipes de trabalho. Internamente, é possível destacar elementos culturais, como valores, crenças, normas e regras compartilhadas pelos membros da organização. Além do clima e estrutura organizacionais, que desempenham papéis cruciais na dinâmica da empresa, podendo facilitar ou dificultar a adaptação a novas práticas e influenciar a interação entre os membros, estimulando ou inibindo a colaboração e criatividade. Quanto

ao contexto externo, Souza (2004) inclui a cultura local, legislação e concorrência, também desempenha um papel significativo na capacidade da organização de se adaptar às mudanças.

A história da organização também influencia a percepção das pessoas, podendo gerar resistência ou entusiasmo com base nas experiências passadas. Castañeda (2014) explica que uma cultura de aprendizagem, a oferta de programas de formação, e o apoio da organização, com recursos, tempo e incentivos, favorecem a aprendizagem nas equipes de trabalho de forma efetiva. Outro fator, nesta perspectiva, que interfere diretamente na aprendizagem das equipes, nas organizações, é a liderança, uma vez que as pessoas tendem a ser influenciadas pela postura e comportamento de seus líderes. Observar-se-á, a seguir, a análise dos estilos transacional e transformacional.

3.2. Liderança transacional e transformacional

Os conceitos de ‘liderança transacional’ e ‘liderança transformacional’ foram introduzidos por James McGregor Burns e aprimorados por Bernard Bass (Vizeu, 2011). Segundo esta teoria, o líder de estilo transacional tem, como foco, atingir resultados, estabelecendo padrões e metas claras e objetivas, usando, como fator motivador das equipes, um sistema de recompensas e punições, aplicado de acordo com o desempenho. Trata-se de um estilo de liderança que se caracteriza por uma postura mais pragmática, objetiva e orientada para resultados. Um tipo de atuação baseado em um modelo utilitarista de troca entre líder e subordinados, para atender aos seus próprios interesses (Bass, 1999).

Liderar pela transação. Quando os resultados são atingidos, o colaborador é recompensado. Quando não, pode ser punido. A recompensa pode ser material, como prêmios e bonificações, ou imaterial, como reconhecimento. Este estilo de liderança é útil especialmente por ser orientado para resultados. Assim, o líder deve orientar e acompanhar os liderados, a fim de que mantenham uma execução eficiente do trabalho, o que pode ser percebido como microgerenciamento das tarefas. É um modo de liderar bastante eficaz em tempos de crise, em razão da abordagem pragmática do líder.

Já o modelo de liderança transformacional se caracteriza pela postura que o líder adota para promover o desenvolvimento da sua equipe, por meio de atitudes autênticas, coerentes e inspiradoras para seus liderados. O líder age de modo a promover o desenvolvimento e dedicação da sua equipe, de maneira que os seguidores passem a se comprometer com os valores coletivos (Vizeu, 2011), alcançando os resultados organizacionais desta forma.

Bass (1985) ensina que o líder transformacional é agente de mudança que, através de sua boa comunicação e visão, provoca reflexões nos seus liderados, para que compreendam as necessidades coletivas e transformem suas crenças e atitudes. O líder transformacional é proativo e procura ir além das expectativas. Sua energia e visão pessoal transformam a organização, pois através delas influenciam seus seguidores.

Calaça & Vizeu (2015) explicam que, segundo Burns, o elemento que garante que os liderados o sigam é a habilidade de fazer com que os colaboradores percebam um ideal comum, fortalecendo valores compartilhados pelo grupo e estimulando o interesse das pessoas por este ideal. Portanto, o líder transformacional inspira as pessoas a agirem para além dos seus interesses pessoais, priorizando o interesse coletivo.

Quadro 1 – Elementos constituintes da liderança transformacional

Elemento	Descrição
Influência idealizada	Constrói relações de confiança com seus liderados a partir de um senso de propósito e os inspira a segui-lo. Demonstra que os interesses coletivos estão acima dos seus próprios interesses. Age de forma ética, não exigindo que façam coisas que ele próprio não faria. Apresenta um modelo de ações e de comportamentos que os liderados desejam copiar.
Motivação inspiradora	Tem e demonstra uma visão otimista do futuro. Promove entusiasmo nos seus liderados através da proposição de desafios, para que os objetivos traçados sejam alcançados. Desperta interesse genuíno e intrínseco nos liderados para o alcance das metas, e não em recompensas ou incentivos materiais.
Estímulo intelectual	Desafia as práticas organizacionais através da demonstração de pensamento criativo. Inclui os liderados nos processos de tomada de decisão. Estimula os colaboradores a reconhecerem suas crenças e valores e usarem sua criatividade para encontrar soluções inovadoras.
Consideração individualizada	É presente e ouve as demandas de seus liderados, buscando entender as suas necessidades individuais. Fornece apoio, atenção e conselhos e envolve-se no desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. Respeita as individualidades e as leva em consideração no momento de distribuir as tarefas.

Fonte: Avolio & Bass (2004).

Avolio & Bass (2004) propõem a existência de quatro elementos constituintes da liderança transformacional, os quais são explorados no quadro 1, acima. Entretanto, os estilos propostos por Burns se diferem na medida em que o transacional está ancorado em um sistema utilitarista de recompensas e punições, no qual o líder se compromete apenas com tarefas e resultados e muitas vezes não demonstra interesse genuíno no fortalecimento de relações de confiança com as pessoas, que podem formar apenas grupos de trabalho.

Já no estilo transformacional, proposto por Avolio & Bass (2004), a recompensa pode ser contingente, mas a conduta do líder faz com que o liderado se envolva com os

demais colaboradores por meio de uma visão compartilhada, na qual todos juntos são responsáveis pelo resultado. O ambiente de trabalho se torna positivo e inspirador, psicologicamente seguro em que as pessoas se expressem, interajam, sintam-se parte e aprendam, sem medo de julgamentos (Edmondson, 2020). Uma vez que o líder transformacional se mostra comprometido com a formação de equipes e com o desenvolvimento das pessoas que as compõem, importa refletir sobre qual é a relação entre este estilo de liderança e a aprendizagem nas equipes de trabalho.

3.3. Relações entre a liderança transformacional e a aprendizagem nas equipes de trabalho

Senge (1990) ensina que aprendizagem nas equipes de trabalho é um processo que envolve alinhar e desenvolver as habilidades de um grupo para alcançar resultados que seus integrantes verdadeiramente almejam. Para este fim, o líder transformacional mostra-se apto a realizar um trabalho eficaz. Uma vez que este estilo tende a exercer uma influência positiva nas pessoas que compõem a sua equipe. Trata-se de um líder que inspira, motiva e é capaz de criar um ambiente propício e psicologicamente seguro para a aprendizagem, proporcionando estímulo à troca de ideias e feedback genuíno e efetivo entre os seus membros.

Outro fator importante atrelado à aprendizagem nas equipes está no fato de que o líder transformacional estabelece um padrão de comunicação claro, com uma visão de futuro, em que os membros do time se veem inseridos. Por esta razão, as pessoas tendem a se engajar e são mutuamente estimuladas a continuar se desenvolvendo. É isso que explicam Gamba & Castañeda (2015). Para os autores, muitas vezes, o líder não reconhece a influência de seu comportamento nos processos de aprendizagem da equipe.

Mas os liderados percebem e reconhecem, sobretudo quando o líder compartilha seu conhecimento, ideias e documentos.

Vê-se que o líder transformacional se mostra eficaz na promoção da aprendizagem das equipes de trabalho, que lidera, uma vez que atua como facilitador destes processos. Vendramini (2000) explica que um líder facilitador é responsável por acompanhar e orientar os colaboradores, coordenando seus esforços, a fim de aumentar o potencial de cada um. O quadro 2, a seguir, identifica as principais descobertas realizadas nos artigos ora selecionados, que relacionam a liderança transformacional com a aprendizagem nas equipes de trabalho

Quadro 2 - Liderança transacional e transformacional

Autor (ano)	Título do artigo	Principais descobertas
Abelha; Carneiro & Cavazotte (2018)	Liderança transformacional no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais.	Quando os funcionários se sentem valorizados e apoiados por sua liderança, tendem a se engajar mais em suas atividades, ter maior disposição para contribuir com os colegas e buscar soluções criativas para os desafios no trabalho. Outros benefícios correspondem à redução de estresse e de ansiedade. Assim, a liderança transformacional exerce papel fundamental para promover ambiente propício para a aprendizagem.
Andrade-Vieira & Puentes-Palacios (2023)	O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho	A liderança transformacional impulsiona a aprendizagem em grupo, influenciando positivamente como os membros compartilham ideias e abordam desafios. Essa abordagem promove autonomia, inovação e comprometimento, criando um ambiente propício à aprendizagem, e impactando positivamente a qualidade da experiência coletiva, o desempenho global e a melhoria dos processos de trabalho em equipe. Para o trabalho individual, a liderança transacional pode ser mais eficaz.

Aniceto (2016)	Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de aprendizagem	A liderança transformacional influencia a forma como os membros da equipe compartilham opiniões, refletem sobre métodos e estratégias, buscam feedback e experimentam novas abordagens para atingir os objetivos. Além disso, estimulam a autonomia, a inovação e o das pessoas, e o comprometimento das pessoas.
Pessoa; Dimas; Lourenço & Rebelo (2018)	Liderança Transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte	Os comportamentos do líder transformacional que influenciam a eficácia das equipes se dividem em comportamentos de suporte instrumental, ou seja, ações tangíveis, como apoio técnico e assistência prática, e suporte emocional, tais como incentivo, apoio moral, encorajamento e feedback positivo.
Vera & Crossan (2004)	Strategic Leadership and Organizational Learning	A liderança transformacional tem uma relação positiva com a aprendizagem exploratória na organização, porque enfatiza a experimentação, o pensamento divergente e a mudança radical, o que é especialmente útil em situações de mudança e incerteza, além de ajudar a criar uma cultura de aprendizagem. No entanto, a liderança transacional não pode ser desconsiderada, pois pode ser mais eficaz em determinadas situações de estabilidade.
Vizeu (2011)	Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa	Ao estimular os membros do grupo a adotarem uma postura reflexiva e compartilharem seus valores existenciais, o líder contribui para uma compreensão mútua mais profunda e para a construção coletiva do conhecimento. Além disso, ao incentivar a autonomia e a criatividade da equipe, o líder transformacional cria um ambiente propício para o surgimento de soluções inovadoras e um maior engajamento no trabalho. O líder transformacional pode não ser um gestor, mas um membro da equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir do que apresenta o quadro 2, é possível destacar três pontos que conectam, de alguma maneira, estarem presentes em todas as obras analisadas, uma perspectiva mais prática do estilo transformacional de liderança. O primeiro diz respeito à contribuição do líder transformacional para a criação de ambiente propício para a aprendizagem, com a

construção de segurança psicológica na equipe, em que as pessoas se sintam encorajadas a se expressar, compartilhar opiniões, sentimentos e ideias e buscar feedback ativamente, sem medo de serem julgadas ou repreendidas. Através dos seus comportamentos, sobretudo comunicação honesta e empática e da aceitação das suas próprias vulnerabilidades, o líder estabelece uma relação de respeito e fortalece a confiança com a equipe. É importante reiterar que conferir segurança psicológica não significa ausência de metas e objetivos, e sim, o fortalecimento das relações humanas para que estes sejam alcançados.

O segundo ponto está relacionado ao estímulo à autonomia do liderado e da equipe, proporcionando a ambos as condições para que tomem decisões sobre seu trabalho e suas atividades. Isso confere senso de responsabilidade aos colaboradores, ao mesmo tempo que fomenta o seu desenvolvimento, uma vez que para solucionar problemas cada vez mais complexos de forma autônoma, precisa se empoderar de novos conhecimentos e aprimorar suas habilidades. Em que pese a sua autonomia, há também estímulo ao senso de pertencimento à equipe, em que o colaborador se vê como parte integrante e importante na conquista de um objetivo maior. Fomentar a autonomia do colaborador fortalece a confiança sob outros dois aspectos: como responsabilidade (o trabalhador faz porque lhe foi conferida uma missão) e como autoconfiança (o trabalhador faz porque é capaz de fazê-lo).

A intersecção destes conceitos cria um ecossistema que leva ao terceiro ponto: o estímulo à criatividade e à inovação. Ao nutrir a segurança psicológica e promover a autonomia das pessoas na equipe, aliadas à visão compartilhada de futuro, o líder transformacional cria as condições ideais para o desenvolvimento de equipes mais

criativas e inovadoras e, por estar atento à curva de aprendizagem de cada membro, proporciona os estímulos adequados ao desenvolvimento individual e da equipe.

Esta tríade permite, neste ponto da presente discussão, entender que o papel do líder transformacional tem efeito direto na promoção dos processos de aprendizagem nas equipes de trabalho. Isto pois, trata-se de um tipo de intervenção que está diretamente relacionado à criação de um ambiente seguro. Uma ambiência em que as pessoas tenham condições de se expressar e ouvir, mas também de agir, exercitando a sua criatividade para gerar inovação, ao mesmo tempo em que são estimuladas ao desenvolvimento contínuo.

Para facilitar o desenvolvimento das pessoas nas equipes de trabalho, Aniceto (2016) recomenda que o líder adote uma comunicação clara, transparente, respeitosa e empática. Um padrão interativo que fomente um tipo de comunicação entre os membros do time que seja capaz de gerar cooperação e mitigar os eventuais conflitos, com especial atenção à conduta de não-julgamento. Além disso, como destacam Pessoa *et al* (2008), o líder precisa definir metas e objetivos desafiadores e realistas, de modo a ser capaz de reconhecer e valorizar as pessoas quando as metas são alcançadas. Da mesma forma, ou pelo menos com a mesma intensidade, será preciso ser capaz de incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional para que tenham condições de alcançá-las no futuro. Por exemplo, indicando treinamentos, cursos, leituras, educação formal e fornecendo feedbacks adequada e constantemente, como ferramenta de desenvolvimento.

Vizeu (2011) destaca que o líder precisa agir com ética e integridade, mantendo consistência e coerência entre as suas palavras e ações, e ser um exemplo a ser seguido e modelado pelos liderados. Sob esta ótica, fomentar um em um ambiente psicologicamente

seguro – ou seja, conquistar a confiança e demonstrar confiar na equipe de trabalho, delegando tarefas e atividades de acordo com as habilidades individuais, conferir autonomia aos colaboradores, para que assumam responsabilidades – parece ser crucial. Haja vista tratar-se da produção de um contexto em que a visão de futuro é compartilhada, demonstrando claramente quais são os objetivos e os papéis de cada colaborador na sua perseguição (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023).

Para tanto, sob a articulação das perspectivas, até então apresentadas, o líder transformacional pode fazer uso de alguns mecanismos que influenciem seus liderados. Dentre os mecanismos de influência da liderança transformacional na aprendizagem das equipes de trabalho, o quadro 3 traz alguns pontos de destaque.

Quadro 2 - mecanismos de influência da liderança transformacional

Mecanismos de influência com foco na aprendizagem da equipe

Conscientização dos liderados dos objetivos a que a organização se propõe, transcendendo os interesses individuais. Além disso, estabelecimento de uma visão de futuro, em que os colaboradores se sintam incluídos e envolvidos;

Construção e fortalecimento de relação de confiança, em que o líder assume riscos e confere autonomia aos seus liderados, considerando as competências e capacidades de cada um;

Comunicação assertiva e encorajamento ao diálogo aberto e transparente, com o compartilhamento de pontos de vista, de experiências e de conhecimentos entre os liderados, especialmente em grupos diversos;

Encorajamento à criatividade, inovação e melhoria contínua, através de estímulos, desafios e inclusão dos liderados no processo de decisão;

Estímulo ao desenvolvimento intelectual e ao pensamento crítico, orientando os colaboradores a participar de cursos e formações e mentorias;

Comportamentos de suporte, em que o líder oferece suporte instrumental, como orientações e apoio técnico, e suporte emocional, como escuta ativa, encorajamento, feedback positivo e reconhecimento dos sucessos alcançados.

Fonte: Adaptado de Vizeu (2011) e (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023).

Ainda sob as premissas já discutidas, para as organizações e para as equipes, a facilitação de processos de aprendizagem através da liderança transformacional pode provocar os seguintes impactos, apresentados no Quadro 4, a seguir.

Quadro 3 – Impactos da facilitação de processos de aprendizagem através da liderança transformacional

Impactos	Descrição
Criação de uma cultura de aprendizagem:	Segundo Souza (2004), é um conjunto de valores, crenças e práticas que promovem a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências em uma organização. Trata dos processos formais de aprendizagem (capacitação e treinamento), e informais, valorizando a aprendizagem entre pares, encarando toda situação como oportunidade de aprendizado. O líder transformacional é promotor desta cultura, pois valoriza a experimentação e a melhoria contínua e promove colaboração entre as pessoas, que se apoiam e se reconhecem (Pessoa et al., 2018). Uma cultura de aprendizagem aumenta o engajamento e motivação dos colaboradores, cria um clima organizacional positivo e é essencial para o desenvolvimento de equipe de alta performance (Abelha et al., 2017).
Fortalecimento dos vínculos sociais:	Através da motivação inspiradora e da consideração individual, o líder transformacional colabora com o fortalecimento das relações de confiança e, por consequência, com a coesão da equipe (Pessoa et al., 2018), incentivando os liderados a trabalharem em conjunto, com objetivos claros e respeito às individualidades. Isso é feito através do estabelecimento de diálogo aberto e transparente, colaboração e resolução positiva dos conflitos (Vera & Crossan, 2004).
Administração dos conflitos:	Em razão do fortalecimento dos vínculos sociais, de confiança e de segurança psicológica na equipe e do estímulo à reflexão, as pessoas tendem a respeitar as opiniões divergentes, compartilhar preocupações e dar feedback umas às outras (Pessoa et al., 2018), sem que se leve para o pessoal.
Aumento da satisfação dos colaboradores:	Por se sentirem mais motivadas, engajadas e estimuladas ao autodesenvolvimento, aliado ao clima organizacional positivo (Abelha et al., 2017), as pessoas podem se sentir mais satisfeitas no trabalho e, como consequência, há maior retenção de talentos e redução de absenteísmo e turnover (Andrade-Vieira e Puente-Palacios, 2023).
Desenvolvimento de equipes autogeridas:	Segundo Vizeu (2011), o fortalecimento de valores emancipatórios, como autonomia e liberdade de expressão, aliadas a um alto grau de confiança, possibilitam a criação de um ambiente de sinergia, afastando a necessidade de microgerenciamento por

	parte do líder, que pode se dedicar mais às questões estratégicas da organização.
Melhoria do desempenho organizacional:	O líder transformacional é comprometido com o desenvolvimento da sua equipe e dos resultados por ela produzidos. Assim, por incentivar a criatividade, a inovação e a melhoria das equipes e dos processos (Vera & Crossan, 2004), a organização pode vir a obter melhores resultados no alcance dos seus objetivos (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023; Aniceto, 2016). Pessoa et al. (2018) afirmam ainda que as organizações se tornam mais resilientes, pois adaptáveis a cenários complexos e imprevisíveis, enfrentando com sucesso os obstáculos que surgem no ambiente de negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo de liderança transformacional, aliado a uma cultura organizacional favorável, expectativas individuais e empresariais alinhadas, dentre outros fatores, facilita a aprendizagem nas equipes de trabalho. Consequentemente, isso produz novas competências e habilidades (individuais e organizacionais), tais como: a adaptabilidade desta equipe a cenários complexos; capacidade de resolução de problemas de forma eficaz; entrega de resultados, bem como; a manutenção da relevância da organização em um mundo que se transforma em velocidade cada vez mais exponencial. Neste sentido, a principal evidência de que uma equipe aprendeu se reflete na sua performance.

Porém, é importante frisar, tal qual o fazem Andrade-Vieira & Puente-Palacios (2023), que o estilo de liderança transacional não é antagônico ao transformacional. E por esta razão, não deve ser descartado, uma vez que (o transacional) mostra-se eficaz em determinadas situações. Com efeito, dependendo das circunstâncias e do grau de maturidade da equipe, o líder transacional poderá obter melhores respostas de seus liderados, ao negociar com eles a recompensa a ser obtida se os resultados forem alcançados.

Portanto, os estilos de liderança transformacional e transacional são complementares. Evidência da importância de se buscar o equilíbrio entre tarefas e pessoas, e o desenvolvimento da maturidade do líder. De modo a favorecer a adoção do melhor estilo a depender da situação. Independentemente do estilo de liderança, é salutar dizer que o líder esteja consciente e não se desvincule de seu principal papel dentro da organização: desenvolver equipes de trabalho para que os propósitos organizacionais sejam realizados com efetividade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente discussão, aqui empreendida possibilita conceber que a liderança transformacional é facilitadora dos processos de aprendizagem nas equipes de trabalho. Um estilo de liderança que se destaca pela adoção de comportamentos de influência idealizada, motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual. Por ter a sua atuação voltada para as pessoas, o líder transformacional tende a agir de modo a possibilitar a criação de um ambiente de trabalho justo, saudável, psicologicamente seguro. Em que as ideias são ouvidas e as decisões partilhadas, com as equipes trabalhando de forma autônoma, entrando em conflitos positivos e aprendendo com erros e acertos.

O líder transformacional inspira, motiva, desenvolve, encoraja a criatividade, comunica e orienta de forma clara e compartilha uma visão de futuro. Dentre os mecanismos de influência da liderança transformacional na aprendizagem das equipes de trabalho destacam-se: a conscientização dos objetivos organizacionais e inclusão das pessoas nesta visão de futuro (visão compartilhada); a construção e fortalecimento dos vínculos de confiança nas equipes; o encorajamento ao diálogo aberto e transparente; o

estímulo ao desenvolvimento intelectual; a melhoria contínua, e a adoção de comportamentos de suporte instrumental e emocional.

Muitos são os impactos possíveis. A criação de uma cultura de aprendizagem. O fortalecimento dos vínculos sociais de confiança e coesão na equipe. A administração dos conflitos e redução dos negativos. O aumento da satisfação no trabalho, que reduz turnover e absenteísmo. Além da autogestão da equipe, com o líder, embora presente, investindo maior energia em questões estratégicas. A melhora do desempenho organizacional, com destaque para o aumento de produtividade. Redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Este são alguns dos impactos da liderança transformacional na aprendizagem das equipes na organização.

Assim, considerando o cenário de transformações em velocidade que o mundo atravessa, em que é necessário inovar e adaptar-se rapidamente, o estilo de liderança transformacional apresenta-se como facilitador nos processos de aprendizagem nas equipes. A pesquisa buscou refletir sobre a importância e a urgência de organizações investirem em programas de formação de lideranças. Especialmente, com enfoque no incremento de comportamentos transformacionais. As reflexões da presente investigação possibilitam vislumbrar que, a partir da adoção do estilo transformacional de liderança, é possível estimular boas práticas nesse sentido, a fim de potencializar o desenvolvimento e a efetividade de suas equipes.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516–532.

- Andrade-Vieira, R., & Puente-Palacios, K. E. (2023). O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 39(1).
- Aniceto, D.F.C. (2016). Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de aprendizagem [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra.
- Antonello, C.S., & Godoy, A.S. (2010). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Bookman.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bowditch, J.L., & Buono, A.F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. Thomson.
- Calaça, P.A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121–135.
- Castañeda, D.I. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 59–67.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.
- Edmondson, A. (2020). *A organização sem medo*. Alta Books.

- Gamba, M.G.D., & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en las empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135–147.
- Knowles, M.S., Holton III, E.F., & Swanson, R.A. (2009). *Aprendizagem de resultados: Uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Elsevier.
- Koller, S.H., Paula Couto, M.C.P., & Von Hohendorff, J. (2014). *Manual de produção científica*. Penso.
- Maximiano, A.C.A. (2004). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital*. Atlas.
- Pessoa, C.I.P., Dimas, I.D., Lourenço, P.R., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(1), 15–28.
- Raes, E., Decuyper, S., Lismont, B., ... & Dochy, F. (2013). Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional Science*, 41(2), 287–305.
- Senge, P.M. (2000). *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Best Seller.
- Souza, Y.S. (2004). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE Eletrônica*, 3(1).
- Vendramini, P. (2000). *Liderança e mudança organizacional: As categorias essenciais do líder facilitador* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório UFSC. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79105>.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *Gestão Humana e Social; Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 51–71.



Interfaces conceituais entre psicologia organizacional e psicologia positiva: Uma revisão integrativa

Danielle Augusto Zacaib de Oliveira¹
Bruno Stramandinoli Moreno²



RESUMO

Este estudo investiga as tendências de pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) no Brasil, com ênfase na interface entre Psicologia Organizacional e Psicologia Positiva. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando revisão integrativa da literatura para analisar estudos do estado da arte disponíveis nos últimos 10 anos em portais acadêmicos como Scielo, Pepsic e Google Acadêmico. Buscou-se examinar como as abordagens conceituais que integram essas disciplinas moldam a agenda de pesquisa contemporânea no campo. Os resultados encontrados destacaram uma ampla variedade de temas explorados em POT, com ênfase nas contribuições percebidas negativas, embora haja uma preocupação crescente com o bem-estar e saúde mental dos trabalhadores.

Palavras-chave

Psicologia organizacional e do trabalho. Psicologia positiva. Psicologia organizacional positiva..

ABSTRACT

This study delves into the evolving research landscape of Organizational and Work Psychology (OWP) in Brazil, focusing on the intersection between OWP and Positive Psychology. Employing a qualitative approach does not utilize an integrative literature review to analyze state-of-the-art research published within the last decade across academic portals such as Scielo, Pepsic, and Google Scholar. The primary objective is to examine how the conceptual frameworks integrating these disciplines shape the contemporary research agenda in the field. The findings reveal diverse themes explored within OWP, with a historical emphasis on negative contributions. However, a growing concern for workers' well-being and mental health is evident.

Key words

Organizational and work psychology. Positive psychology. Positive organizational psychology.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Graduação em Psicologia pela Universidade do Sagrado Coração. Especialista em Gestão Empresarial pela FGV. Especialista em Gestão de direção e desenvolvimento de pessoas pela UNIFECAP. E-mail: danizacaib@gmail.com

2. Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias. Psicólogo. Professor dos Programas de Mestrado em Organizational Psychology e Business Administration na MUST University.. E-mail: bruno.moreno@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Por meio do ato e do produto de seu trabalho, o homem percebe sua vida como um projeto elaborado e conduzido por ele mesmo, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo as condições materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente e desenvolve seu padrão de qualidade de vida (Malvezzi, 2014).

Fígaro (2008) afirma que a atividade do trabalho é aquela que permite ao sujeito criar algo em benefício do outro e de si mesmo, a partir dos preceitos estabelecidos do conhecimento (leis, ciência, normas) e da inovação fundamentada na experiência profissional. Desse encontro objetivo, tem-se o trabalho e o produto resultado dele em duas instâncias: a atualização do conhecimento instituído e a das relações culturais, comunicacionais e políticas.

Malvezzi (2014) destaca que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) surge no final do século XIX, em meio a sistemas sociais complexos. A área se dedica a investigar a subjetivação do trabalho, pesquisando e teorizando sobre os fatores que influenciam o desempenho. O objetivo, na época, era subsidiar a organização racional do trabalho, característica da era industrial e das carreiras sem fronteiras. Com o tempo, a partir dos trabalhos de Münsterberg no início do século XX, a POT se institucionalizou como uma especialidade das ciências comportamentais. Essa área se tornou uma das mais importantes contribuições para o desenvolvimento da administração dos negócios e da qualidade de vida.

Ainda, segundo Malvezzi (2014), a rápida evolução das tecnologias de produção tem colocado novas demandas na missão da POT. Particularmente, a alteração no desenho

do trabalho, fomentada pela implementação da tecnologia digital, pelas novas formas de contrato de trabalho, pela fragmentação econômica e pelo contexto das empresas modernas, reformulou significativamente as ferramentas, as condições e os impactos do trabalho.

A competitividade exacerbada entre as organizações, assim como dentro delas, tem favorecido a construção de comportamentos perversos que contribuem para a perda de produtividade, qualidade, saúde física e psíquica, além de rentabilidade; o que favorece o reconhecimento da relevância humana para o alcance, na íntegra dos propósitos organizacionais. Diante desta realidade, o campo de atuação da POT tem ampliado o foco habitual nos problemas humanos, ao interesse às descobertas de virtudes, qualidades e fortalezas dos seres humanos em situações de trabalho, como também em outros espaços de suas vidas (Silva, Boehs & Cugnier, 2017).

A psicologia positiva é um movimento que foi desenvolvido com o objetivo de promover uma mudança no foco de interesse da psicologia, deixando de lado o tradicional aspecto negativo, voltado à doença, à patologia e a um enfoque remediatista, para uma nova postura, voltado para valorização das forças, virtudes e qualidades positivas do indivíduo, em uma compreensão que valoriza a prevenção (Scorsolini-Comin & Santos, 2010, citado em Nakano & Silva, 2020, p. 113).

Tem havido um aumento expressivo de pesquisas em Psicologia Positiva (PP) desde 2000. Artigos acadêmicos sobre felicidade, resiliência, *mindfulness*, emoções positivas, forças de caráter, bem-estar, otimismo, e muitas outras áreas abundam (Niemic, 2019). Neste sentido, ainda segundo Niemic (2019), o campo espalhou-se rapidamente para profissões fora da Psicologia Positiva, evidentes particularmente, nos domínios de *coaching*, corporações e educação.

Sob esta ótica, é possível dizer que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem como objetivo compreender e otimizar o comportamento humano no contexto organizacional. Nas últimas décadas, a POT tem se aproximado da Psicologia Positiva, que se dedica ao estudo do bem-estar e dos aspectos positivos do indivíduo. Essa aproximação tem gerado um campo promissor de investigação, com potencial para trazer benefícios para o contexto organizacional.

Desse modo, o presente estudo tem como propósito analisar como as abordagens conceituais que promovem a integração entre Psicologia Organizacional e Psicologia Positiva, contribuem e moldam a configuração da agenda de pesquisa contemporânea no campo. Assim, o objetivo do estudo é descrever os principais conceitos da Psicologia Organizacional e da Psicologia Positiva, destacando suas interseções e complementaridades; investigar a extensão da adoção de práticas positivas nas políticas organizacionais contemporâneas, bem como identificar as tendências de temáticas para a proposição de uma agenda contemporânea de pesquisa para a intersecção entre a Psicologia Organizacional e a Psicologia Positiva.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem metodológica de cunho qualitativo, sob a premissa do expediente da revisão integrativa da literatura. Este método permite uma síntese crítica de estudos teóricos e empíricos que exploram as abordagens conceituais e práticas organizacionais contemporâneas, oriundas dessa interseção.

A revisão integrativa de literatura, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) é um dos métodos pertencentes à revisão bibliográfica sistemática de literatura, tratando-se de um método específico, que resume o passado da literatura empírica ou teórica, para

fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular. Segundo os autores, uma boa revisão integrativa apresenta o estado da arte sobre um tema, contribuindo para o desenvolvimento de teorias.

Tendo em vista a importância do cumprimento rigoroso das fases da revisão integrativa, para assim diminuir os riscos da pesquisa, adotou-se neste trabalho a proposta de Botelho, Cunha e Macedo (2011), que consideram ser a revisão integrativa composta pelas seguintes seis fases: (a) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; (b) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (c) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; (d) categorização dos estudos selecionados; (e) análise e interpretação dos resultados e (f) apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

Portanto, visando atender a proposta metodológica, foi realizada a busca sistemática nas bases de dados científicas, utilizando termos específicos relacionados às áreas de interesse, buscando identificar estudos publicados nos últimos 10 anos. A seleção de artigos, dissertações e teses seguiu critérios rigorosos de inclusão, considerando a relevância direta para a integração entre POT e PP. Após a extração de dados, a análise temática foi empregada como método interpretativo, categorizando e interpretando os dados extraídos para identificar padrões, tendências e lacunas nas abordagens conceituais e empíricas. Este processo permitiu uma compreensão aprofundada de como as contribuições dessas disciplinas moldam a configuração da agenda de pesquisa contemporânea, especialmente no que tange ao bem-estar, satisfação no trabalho e desempenho dos colaboradores nas organizações. A adoção da metodologia em tela objetivou oferecer uma perspectiva abrangente e crítica, contribuindo para o avanço do conhecimento nesse campo interdisciplinar.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Psicologia Organizacional e do Trabalho

No aspecto evolutivo, a prática da Psicologia nas organizações desenvolveu-se a partir do início do século XIX, sob o nome de Psicologia Industrial, sendo definida como "o estudo do comportamento humano nos aspectos da vida relacionados com a produção, distribuição e uso dos bens e serviços de nossa civilização", dedicando-se à aplicação dos conhecimentos no comportamento humano para a solução dos problemas no contexto industrial (Campos et al., 2011, p. 703).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é uma área que estuda a relação do homem com o trabalho e a sociedade, já que o segundo é a fonte de sobrevivência, realização pessoal e profissional do ser humano; ela usa de técnicas e práticas aplicadas em organizações do trabalho (Santos & Caldeira, 2015). Segundo Rothmann e Cooper (2017) é definida como uma divisão aplicada da psicologia, preocupada com o estudo do comportamento humano relacionado com o trabalho, as organizações e a produtividade.

O campo de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho abrange funções e atividades diversificadas, as quais estão sistematizadas de diferentes maneiras conforme objetos de investigação e intervenção. De acordo com Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014), para melhor compreensão, estes objetos de estudo são estruturados em 3 grandes campos intradisciplinares: a Psicologia Organizacional, a Psicologia do Trabalho e a Gestão de Pessoas, cujos focos de interesse são respectivamente; estudo da natureza dos processos organizacionais do trabalho e seus impactos psicossociais; as interações entre comportamento no trabalho e a organização e, a relação entre a ação humana e a

organização propriamente dita, enfocando o conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia organizacional.

A Psicologia expandiu seu foco de estudo do indivíduo para o nível grupal, organizacional e social. Gradualmente, pesquisas na área comprovaram que, separar a esfera do trabalho da vida pessoal é inviável, tanto na ciência quanto na prática profissional. Para compreender o indivíduo como um todo, é crucial analisar sua inserção no mundo do trabalho e as relações que ele estabelece nesse ambiente (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014),

E neste contexto, segundo Zanelli, Bastos & Rodrigues (2014), a função da POT seria explorar, analisar e compreender como é a interação entre as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, pensando além da produtividade, no meio de preservar o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores.

3.2 Psicologia Positiva

Sabe-se que de uma forma geral a psicologia, enquanto ciência, surgiu em um contexto em que o seu enfoque estava voltado à patologia, à doença e à resolução das queixas trazidas pelos pacientes (Sanches & Días, 2008).

Essa premissa também é apontada por Snyder e Lopez (2009), na afirmação de que a psicologia aplicada, no passado, teve sua atenção direcionada ao tratamento da doença mental, buscando compreender e auxiliar as pessoas acometidas por essa patologia.

Sabe-se que a ausência de doença não constitui, por si só, felicidade ou bem-estar e diante disto, alguns autores passaram a defender a necessidade de saber mais sobre o

que caracteriza as pessoas e os sistemas humanos no seu melhor, e como incrementá-lo (Marujo et al., 2007).

Em 1997, o psicólogo Martin Seligman assume a presidência da *American Psychological Association* (APA) e, insatisfeito com o modo como a psicologia historicamente vinha negligenciando o estudo dos aspectos virtuosos, passa a colaborar em um estudo que investiga a correlação entre o otimismo e um sistema imunológico mais forte em idosos (Seligman, 2012).

Em 2002, Martin Seligman publica a teoria intitulada Felicidade Autêntica, sob a qual a felicidade poderia ser analisada segundo três elementos diferentes: emoção positiva, engajamento e sentido. Emoção positiva seria aquilo que se sente: prazer, entusiasmo, êxtase, conforto e sensações afins. Engajamento está ligado a entregar-se completamente, sem se dar conta do tempo, e perder a consciência de si mesmo durante uma atividade envolvente; posteriormente este estado foi chamado de *Flow*. E sentido, consiste em pertencer e servir a algo que você acredita ser maior do que o eu (Snyder & Lopez, 2009; Seligman, 2012).

Uma década depois, com a obra ‘Florescer’, Seligman reformulou sua teoria, denominando-a Teoria do Bem-Estar, ampliando os elementos constituintes: emoção positiva (*Positive emotion*), engajamento (*Engagement*), relacionamentos positivos (*Relationships*), sentido (*Meaning*) e realização (*Achievement*); também conhecidos em inglês pela sigla PERMA (Niemiec, 2019).

Um dos fenômenos mais estudados no movimento da Psicologia Positiva é o bem-estar subjetivo, que consiste em uma avaliação subjetiva da própria situação atual no mundo, sendo composto por uma dimensão cognitiva, denominada satisfação com a vida

e uma dimensão emocional, composta por afetos positivos e negativos (Snyder & Lopez, 2009).

Desse modo, ao promover emoções positivas, provavelmente, estimula-se o aumento das Forças e Virtudes Pessoais. As Forças são características positivas, refletidas em pensamentos, sentimentos e comportamentos. Existem em graus e são utilizadas como ‘caminhos’ ou formas, para se chegar às Virtudes, ou seja, cada Virtude é composta por determinadas Forças que podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa e, quando praticadas, tornam o indivíduo virtuoso (Park, Peterson & Seligman, 2004; Seligman, 2012).

3.3 Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho

Surge a psicologia positiva no contexto de intensas e relevantes transformações tecnológicas, organizacionais e nos modelos de gestão do mundo do trabalho. Essa nova abordagem propõe uma mudança de foco nos estudos da psicologia, convidando cientistas e profissionais da área a explorarem e intervirem nos aspectos positivos da experiência humana e nos elementos que contribuem para o seu funcionamento ideal. Importante destacar que essa mudança de foco não implica desvalorizar os estudos sobre a dor e o sofrimento humano (Bentivi, Bastos & Carneiro, 2021).

No campo das organizações e do trabalho, duas vertentes principais se destacam: o ‘comportamento organizacional positivo’ e a ‘abordagem organizacional positiva’. O primeiro se dedica ao estudo e à aplicação de uma perspectiva positiva às forças e capacidades psicológicas dos recursos humanos. Essas capacidades podem ser mensuradas, desenvolvidas e gerenciadas com o objetivo de impulsionar o desempenho no ambiente de trabalho. Por outro lado, a abordagem organizacional positiva concentra-

se no estudo de resultados, processos e atributos positivos, tanto das organizações quanto de seus colaboradores (Luthans, 2002; Cameron & Caza, 2004).

De acordo com Bentivi, Bastos e Carneiro (2021), recentemente surge uma nova abordagem que tenta englobar as duas vertentes descritas acima, denominando a de ‘psicologia organizacional positiva’, a qual pode ser definida como, “o estudo científico de experiências e traços subjetivos positivos no local de trabalho e em organizações positivas, e sua aplicação para melhorar a eficácia e a qualidade de vida nas organizações” (Bentivi, Bastos e Carneiro, 2021, p. 87).

Meyers, van Woerkom e Bakker (2013) definem as intervenções em Psicologia Organizacional Positiva (POP) como ações intencionais que visam alcançar objetivos específicos, tais como: fomentar experiências subjetivas positivas (felicidade, engajamento e satisfação no trabalho), edificar características/traços individuais positivos (otimismo, resiliência e criatividade), construir virtude cívica e instituições positivas (promoção de valores como justiça, ética e responsabilidade social).

De acordo com Seligman (2012) o movimento da psicologia positiva dentro das organizações se dedica ao estudo e à aplicação de princípios que visam promover a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores em contrapartida a competitividade exacerbada dentro e fora das organizações que tem favorecido a construção de comportamentos perversos, revestidos de ausência de culpa e de compaixão e trazido consequências relacionadas à perda de produtividade, qualidade, saúde física e psíquica, como também rentabilidade (Silva & Tolfo, 2012).

Por conseguinte, a pesquisa e a intervenção na realidade histórica e social das organizações são cruciais para a criação de condições que possibilitem a expressão recorrente das qualidades, potencialidades e virtudes humanas. Essas condições,

alinhadas com os valores, missão e visão da organização, podem contribuir para a construção de ambientes físicos e psíquicos prazerosos, otimistas, esperançosos e autênticos, permeados por honestidade e confiança entre os membros da comunidade organizacional (Silva, Boehs & Cugnier, 2017).

3.4 Principais tendências de temáticas investigadas em Psicologia Organizacional e do Trabalho, segundo revisões de literatura nacional

Foi realizada uma análise das revisões bibliográficas sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil, nos últimos 10 anos, buscando envolver uma série de estudos do tipo estado da arte. Foi realizado um levantamento de trabalhos disponíveis no portal Scielo (*Scientific Eletronic Library Online*), Pepsic (Períodicos Eletrônicos em Psicologia) e Google acadêmico. Foram utilizados os descritores: Revisão sistêmica, Psicologia Organizacional e do Trabalho e Estado da arte, Psicologia Organizacional e do Trabalho. A seleção dos artigos foi feita a partir da análise dos títulos e leitura dos resumos, verificando a adequação do conteúdo dos artigos aos objetivos da pesquisa. Os principais resultados encontrados, tomando-se as temáticas investigadas em POT nas pesquisas, são apresentados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Principais tendências de temáticas investigadas em POT, segundo revisões da literatura nacional

Autor, Ano e Título	Objetivo	Principais temáticas
Santiago, E. & Dias, M. (2020) A produção em psicologia do trabalho e organizacional	Analisar a produção referente à subárea psicologia do trabalho e organizacional relatada nos Simpósios da	Grupos de trabalho: - Carreiras: informação, orientação e aconselhamento. - Cultura organizacional e saúde no trabalho.

nos simpósios da ANPEPP	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) – 1988 – 2018	- Desenho do trabalho e sua relação com processos e resultados organizacionais. - Modos de vida e trabalho. - Ócio, tempo e trabalho. - Psicodinâmica e clínica do trabalho. - Aspectos teóricos, metodológicos e profissionais da POT. - Psicossociologia do trabalho. - Trabalho e processos organizativos na contemporaneidade (precarização e terceirização das relações de trabalho na América Latina). - Trabalho e saúde (concepção, análise e intervenção no campo da saúde e riscos psicossociais nas atividades de trabalho).
Oliveira, L. P.; Silva, F. H. M. & Sticca, M. G. (2018) Revisão sistemática da produção acadêmica em Psicologia do Trabalho no Brasil	Avaliar e sistematizar a produção científica nacional em PT nos principais periódicos de Psicologia no período de 2010 a 2016.	Saúde mental no trabalho – 37,22% Condições e organizações do trabalho e seus impactos - 23,8% Escalas para Orientação profissional e de carreira – 15% Bem-estar e qualidade de vida no trabalho – 10,5%. Aposentadoria – 6,1% Emprego, desemprego e empregabilidade – 6,1% Ergonomia – 1,1%
Gondim, S. M. G.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2018) Desenvolvimento científico e desafios da Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil	Discorrer sobre o desenvolvimento brasileiro da psicologia do trabalho e das organizações, com o foco na sua formação pós-graduada e produção científica.	Precarização do trabalho, saúde e subjetividade do trabalhador (22%); Clínicas do trabalho, aposentadoria e carreira (14%) Questões psicossociais, padrões de comprometimento, escolhas e desempenho (14%) Trabalhadores e organizações (12%); Carreira, educação e escolhas profissionais (10%) Construção de instrumentos, avaliação de desempenho e análise de impactos de treinamento (10%) Contexto cultural e organizacional e suas relações com o bem-estar (10%) Relações entre trabalho e vida pessoal (8%)

Rubio, M. A. B. (2016) Produção científica em psicologia organizacional e do trabalho no Brasil nos anos de 2009 a 2014.	Apresentar uma revisão sistemática da produção científica que tem sido publicada em periódicos nacionais e internacionais, que constaram com produções de autores brasileiros no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil, durante o período de 2009 até 2014.	Comportamento humano no trabalho (45,4%) Trabalho, família e sociedade (29,9%) Gestão de Pessoas em Organizações (15,5%) Relações de trabalho, organizações e sociedade (4,1%) Atuação e formação do psicólogo (4,1%) Políticas públicas e organizacionais (1%).
---	--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

É possível, a partir do quadro apresentado, perceber a amplitude temática trabalhada nas pesquisas em POT no Brasil. Segundo os autores tal amplitude se deve pela multi e interdisciplinaridade da área de POT e recomendam que seria ideal haver um consenso entre os autores de revisões para manter padrões de categorias já que alguns usam categorias muito abrangentes, outros muito específicas, o qual dificulta a possibilidade para realizar comparações temáticas (Rubio, 2016; Oliveira, Silva & Sticca, 2018; Gondim, Borges-Andrade & Bastos, 2018).

De acordo com Borges-Andrade e Zanelli (2014, p. 592):

A diversidade dos problemas que configuram o campo das organizações e do trabalho exige que sejam estabelecidas interfaces com várias outras disciplinas, especialmente a sociologia, a antropologia, as ciências política e econômica, e com alguns campos de aplicação dessas disciplinas, como a administração e a educação, pois é preciso compreender como o desempenho humano se relaciona com variáveis sociais, culturais, políticas e econômicas e com processos relativos à gestão das organizações e à educação dos indivíduos que trabalham.

A fim de se tornar mais claro a abrangência das categorias de estudo apresentadas no quadro 1, o presente trabalho utilizará a classificação proposta por Oliveira, Silva e Sticca (2018) que divide os estudos em 7 categorias: I) saúde mental do trabalhador; II) condições e organização do trabalho e seus impactos; III) bem-estar e qualidade de vida no trabalho; IV) orientação profissional e de carreira; V) emprego, desemprego e empregabilidade; VI) aposentadoria; e VII) ergonomia.

Segundo a revisão realizada, muitos focos de interesse podem ser notados, sendo que a maior parte dos construtos investigados na psicologia organizacional e do trabalho apresentou caráter negativo. Tal constatação vem ao encontro da ideia de Achor (2023, p.23), o qual afirma que “o padrão de manter o foco no negativo permeia não apenas nossas pesquisas e instituições de ensino como também a nossa sociedade”.

Os autores Santiago e Dias (2020) analisaram a produção referente à psicologia organizacional relatada nos Simpósios da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) de 1988 a 2018 e trouxeram os temas dos Grupos de Trabalhos (GTs), que consistem na formação de redes entre pesquisadores de diferentes universidades e regiões do país, bem como do exterior, com o objetivo de promover a investigação de temas e questões concernentes ao grande campo da psicologia (ANPEPP, 2019). Segundo os autores o GT ‘Cultura organizacional e saúde no trabalho’, na 11ª. Edição (2006), destacou a necessidade da reavaliação das políticas de gestão organizacional e da necessidade de inversão das prioridades delas, passando a desenvolver estratégias, a partir de uma abordagem psicológica positiva, de promoção do bem-estar dos trabalhadores, por meio de medidas preventivas ao invés de corretivas ou remediadoras. Nos simpósios seguintes, este GT continuou a pesquisar cultura organizacional e passou a trabalhar nas distinções conceituais entre saúde e bem-estar nas

organizações lançando nos anos seguintes um livro com um modelo de bem-estar nas organizações a fim de fornecer referência teórica para projetos de pesquisa.

Já na 13^a. Edição (2010), o GT ‘As pessoas, o trabalho e as organizações: intervenções a partir da psicologia’, discutiu projetos de pesquisa a serem realizados na rede de pesquisadores, articulados com o tema ‘Afetos e cognições no trabalho e nas organizações’. Trabalho este transcrito em um capítulo da revisão do livro, publicado em 2004, considerado referência básica na formação de psicólogos organizacionais no Brasil, ‘Psicologia, organizações e trabalho no Brasil’ e revisado em 2011.

Gondim e Siqueira (2014) no capítulo apontado acima, trazem quatro níveis de abordagem no estudo das emoções em organizações do trabalho, sendo que um destes níveis está relacionado com a teoria dos eventos afetivos, o qual compreende que o comportamento dos colaboradores e o desempenho no trabalho não são determinados pelas atitudes e a personalidade, mas pela acumulação de eventos positivos e negativos em relação a ele. Tais autoras trazem também a descrição de três principais abordagens da afetividade no trabalho: a dos traços afetivos emocionais (personalidade e inteligência emocional), a das atitudes (crenças, afetos e tendências a ação) e a dos estados afetivos emocionais (sentimentos positivos e negativos).

A temática Saúde mental no trabalho foi a mais encontrada na pesquisa de Oliveira, Silva e Sticca (2018), porém prevalece o enfoque negativo como estresse, sofrimento psíquico, síndrome de *burnout*, transtornos mentais e consumo de substâncias; a única subcategoria positiva encontrada foi resiliência, a qual, segundo Yunes (2003), é uma das formas de considerar os fenômenos referentes a uma vida saudável e adaptativa ao longo do desenvolvimento. A terceira temática mais pesquisada foi bem-estar e qualidade de

vida no trabalho, o que corrobora os estudos do GT ‘Cultura organizacional e saúde no trabalho’ citado por Santiago e Dias (2020).

O termo bem-estar abrange o estado ideal de funcionamento psicológico e a vivência de experiências positivas (Ryan & Deci, 2001 citado em Gondim & Siqueira, 2014, p. 304), sendo uma percepção subjetiva e individual que pode envolver tanto uma avaliação geral da vida quanto aspectos específicos dela. Por outro lado, Warr (1987, 1990), conforme citado em Gondim e Siqueira (2014, p. 304), em duas revisões sobre o tema, sugere que o bem-estar afetivo constitui um dos componentes da saúde mental, juntamente com conceitos como autonomia e aspiração. Diener (1984), também citado em Gondim e Siqueira (2014, p. 304), utiliza o termo bem-estar subjetivo para descrever as experiências pessoais de vida, definindo-o como autodescrições de felicidade ou vivências emocionais positivas. Essas diferentes abordagens evidenciam a falta de consenso na definição e mensuração dos amplos conceitos de bem-estar.

Gondim e Siqueira (2014) argumentam que o crescente interesse pelo tema do bem-estar surge como resposta à percepção de que a psicologia tradicionalmente se concentrou mais em estados psicológicos negativos do que nas causas e consequências do funcionamento psicológico positivo. Essa ênfase em aspectos negativos, segundo os autores, levou a uma lacuna no conhecimento sobre o que contribui para uma vida boa e significativa.

Na pesquisa de Gondim, Borges-Andrade e Bastos (2018), embora a temática mais encontrada em pesquisa faça referência à precarização do trabalho, à saúde e à subjetividade do trabalhador, não oferece informações adicionais que esclareçam as subcategorias desta temática, talvez por conta de a análise ter sido realizada com base nos títulos dos artigos e não nos resumos, que certamente oferecem informações mais precisas

das relações entre os construtos estudados. Tal dificuldade de definir as categorias é citada por Rubio (2016), que a justifica pela interdisciplinaridade dos temas de pesquisa em POT.

Comportamento humano no trabalho e nas organizações, que se desdobra nas subcategorias: aprendizagem, avaliação e medidas dos níveis do trabalhador, equipes, programas e organizações, clima, cultura e valores humanos, diversidade e inclusão, fatores humanos, vínculos com o trabalho (motivação, envolvimento, satisfação e comprometimento) foi a temática mais encontrada em POT, por Rubio (2016). A autora ainda destaca as subcategorias positivas encontradas, como a qualidade de vida, o bem-estar, o prazer e os afetos no trabalho, categorizadas dentro da temática trabalho, família e sociedade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou descrever os principais conceitos da Psicologia Organizacional e da Psicologia Positiva, destacando suas interseções e complementaridades. Com sua trajetória histórica voltada para a compreensão e otimização do comportamento humano nas organizações, a Psicologia Organizacional tem encontrado na Psicologia Positiva um aliado valioso na busca por uma abordagem mais holística e humanizada.

Os estudos revisados nesta integrativa demonstram que a integração dessas disciplinas pode contribuir significativamente para a criação de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos. Práticas como a promoção de emoções positivas, o fortalecimento de características individuais como resiliência e otimismo, e a

valorização de relacionamentos interpessoais construtivos, têm se mostrado eficazes na melhoria do desempenho e satisfação dos colaboradores.

A análise evidenciou a complexidade das abordagens conceituais adotadas na pesquisa em POT, desde questões relacionadas à precarização do trabalho até temas específicos como resiliência e saúde mental. O estudo ressalta a importância de uma abordagem multifacetada na investigação e intervenção em questões de bem-estar no trabalho, considerando tanto fatores individuais quanto organizacionais.

Este trabalho também revela a amplitude temática abordada nas pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) no Brasil, ressaltando a necessidade de um consenso entre os autores de revisão para estabelecer padrões de categorias. Isso favoreceria comparações temáticas mais claras e respostas mais precisas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achor, S. (2023). O jeito *Harward* de ser feliz. São Paulo: Benvirá.

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia [ANPEPP]. (2019). Cultura Organizacional e Saúde no Trabalho. Disponível em: <https://www.anpepp.org.br/acervo/Simpos/An11T31.pdf> Acessado em 05 de março de 2024.

Bentivi, D. R. C.; Bastos, A. V. B. & Carneiro, L. L. (2021). Novas configurações no mundo do trabalho: desafios postos à psicologia positiva. In: Vazquez, A. C. S & Hutz, C. S. (Org.) Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática. São Paulo: Hogrefe.

Borges-Andrade, J. E. & Zanelli, J. C. (2014). Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In: Zanelli, J.C; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V.B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. [livro eletrônico]. Porto Alegre: Artmed.

Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A. & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.

Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.

Campos, K. C. L.; Duarte, C.; Cézar, E. D. O. & Pereira, G. O. A. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), 702-717.

Fígaro, R. (2008). O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. *Organicom*. 5 (9), 90-100.

Gondim, S. M. G; Borges-Andrade, J. E. & Bittencourt, A. V. (2018). Desenvolvimento científico e desafios da Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil. 18 (4), 1087-1105.

Gondim, S. M. G. & Siqueira, M. M. M. (2014). Emoções e afetos no trabalho. In: Zanelli, J.C; Borges-Andrade, J.E & Bastos, A. V.B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. [livro eletrônico]. Porto Alegre: Artmed.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Malvezzi, S. (2014). Prefácio. In: Zanelli, J.C; Borges-Andrade, J.E & Bastos, A. V.B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. [livro eletrônico]. Porto Alegre: Artmed.

Marujo, H. A.; Neto, L. M.; Caetano, A. & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 115-136.

Meyers, M. C.; van Woerkom, M. & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632.

Nakano, T. C. & Silva, G. M. (2020). Interfaces entre psicologia do esporte e psicologia positiva: uma revisão bibliográfica. In: Nakano, T. C. & Peixoto, E. M. Psicologia Positiva aplicada ao Esporte e ao Exercício Físico. Petrópolis: Vetor.

Niemiec, R. M. (2019). Intervenções com forças de caráter. São Paulo: Hogrefe.

Oliveira, L. P. D.; Silva, F. H. M. D. & Sticca, M. G. (2018). Revisão sistemática da produção acadêmica em Psicologia do Trabalho no Brasil. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 18(2), 354-363.

Park, N; Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. Journal of Social e Clinical Psychology, 23(5), p. 603-619.

Rothmann, I. & Cooper, C. L. (2017). Introdução a psicologia organizacional e do trabalho. In: Rothmann, I. & Cooper, C. L. Fundamentos da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Rio de Janeiro-São Paulo: GEN Atlas.

Rubio, M. A. B. (2016). Produção Científica em Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil nos anos 2009-2014. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Psicologia Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147084/000998326.pdf?sequence=1>
Acessado em 21 de fevereiro de 2024.

Sanches, S. M. & Días, J. D. (2008). Um olhar positivo sobre a psicologia do esporte: contribuições da psicologia positiva. Revista Brasileira de Psicologia do Esporte, 2 (2), 1-23

Santiago, E. & Dias, M. (2020). A produção em psicologia do trabalho e organizacional nos simpósios da ANPEPP. Psicologia em Estudo, 25, e48431.

Santos, F. C. O. & Caldeira, P. A. (2015). Psicologia Organizacional e do Trabalho na Contemporaneidade: As novas atuações do Psicólogo Organizacional. Revista Psicologia.PT. 15(1), 1-13.

Seligman, M. E. P. (2009). Renovando força e virtude. In: Seligman, M. E. P. (2009) Felicidade autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Seligman, M. E. P. (2012). O que é bem-estar? In: Seligman, M. E. P. (2012). Florescer. [livro eletrônico]. São Paulo: Objetiva.

Silva, N.; Boehs, S. T. M. & Cugnier, J. S. (2017). Psicologia positiva: aplicada às organizações e ao trabalho. In: Boehs, S. T. M. & Silva, N. Psicologia positivas nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados. Petrópolis: Vetor.

Silva, N. & Tolfo, S. D. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 12(3), 341-354.

Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009). Psicologia Positiva. Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed.

Spector, P. E. (2010). Introdução. In: Spector, P. E. (2010). Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva.

Zanelli, J. C.; Bastos, A. V. B. & Rodrigues, A. C. A. (2014) Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (Orgs.) Porto Alegre: Artmed.

Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. Psicologia em estudo, 8, 75-84.



Estresse em professores da rede pública de São Paulo/Brasil: Relação com contexto de trabalho

José Carlos de Souza¹
Anelise Schaurich dos Santos²



RESUMO

Este estudo objetivou verificar a relação entre ambiente de trabalho e níveis de estresse em professores da educação básica do ensino público de São Paulo/Brasil. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva com 113 docentes que atuavam na rede pública de ensino de São Paulo/Brasil (69,1% mulheres). Os participantes responderam três instrumentos online: questionário sociodemográfico, Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho e Escala de Estresse Percebido. Os resultados indicaram ambiente de trabalho caracterizado por ritmo excessivo, cobranças e falta de autonomia, condições de trabalho precárias e relações socioprofissionais marcadas por disputas. Além disso, foram verificados altos índices de estresse percebido pelos respondentes..

Palavras-chave

Estresse laboral. Contexto de Trabalho. Professores.

ABSTRACT

This study aimed to verify the relationship between the work environment and stress levels in primary education teachers in public schools in São Paulo/Brazil. This study conducted Quantitative and descriptive research with 113 teachers who worked in public education in São Paulo/Brazil (69.1% women). Participants completed three online instruments: a sociodemographic questionnaire, a Work Environment Assessment Scale, and a Perceived Stress Scale. The results indicated a work environment characterized by excessive pace, demands, and lack of autonomy, precarious working conditions, and socio-professional relationships marked by disputes. Furthermore, respondents' perceptions of high levels of stress were verified.

Key words

Laboral Stress. Work Environment. Teachers.

1. Mestre em Psicologia pela MUST University. Bacharel e licenciado em Matemática pela UNISA. Especialista em Educação Matemática pela Faculdade Osvaldo Cruz. Psicanalista pela Escola de Psicanálise de São Paulo. Professor da Rede Pública Estadual de São Paulo. Professor da Rede Pública municipal de São Paulo. Professor de Psicanálise na Escola Remo Psicanálise. E-mail: jcspsicanalista@gmail.com

2. Doutora em Psicologia pela Unisinos. Mestre em Psicologia e Graduada em Psicologia pela UFSM. Licenciada em Educação Profissional e Tecnológica e Especialista em Gestão em Saúde pela UFSM. Professora da MUST University. E-mail: anelise.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A sobrecarga de trabalho, composta por jornadas exaustivas, excesso de burocracia, reuniões incessantes e atividades extracurriculares indevidas, são demandas que se somam ao planejamento, preparo de aulas, correção de atividades e interação com alunos na rotina da maioria dos docentes. Muitos professores estão submetidos à alta demanda de atividades burocráticas, excesso de reuniões, excesso de tarefas administrativas e excesso de atividade extracurriculares. Por exemplo, monitorar o horário de intervalo dos alunos e participar em eventos. Vale ressaltar que essas tarefas frequentemente são realizadas sem uma contrapartida em relação à valorização dos profissionais, seja em forma de salário ou outra forma de reconhecimento (Jesus, 2010).

No caso dos professores da rede pública de São Paulo/Brasil, foco deste estudo, Fernandes (2018) afirma que, ao analisar a relação entre os salários docentes e a lei do piso, a defasagem salarial observada no estado de São Paulo/Brasil contribui para a desvalorização desses profissionais. Sob esta ótica, algo que reduz a atratividade da docência e contribui para o abandono do magistério. A categoria do professor paulista está entre as mais mal remuneradas do Brasil. Além disso, há falta de estrutura, excesso de alunos por sala e jornada extenuante, fatores que contribuem para a frustração e desmotivação dos docentes (Silva, 2019).

Essas características ajudam a entender por que os índices de adoecimento são cada vez maiores na categoria docente. Dentre os adoecimentos, pode-se citar o estresse ocupacional. Esse é caracterizado como um tipo de estresse que surge dos desafios, demandas e pressões relacionadas diretamente ao ambiente de trabalho. Pode desencadear efeitos negativos na saúde do trabalhador, como, fadiga, ansiedade, depressão, problemas de sono, problemas intestinais, entre outros. Isso é gerado devido a demandas excessivas

de trabalho, as quais ultrapassam as capacidades de enfrentamento do indivíduo, que não recebe apoio e recursos adequados por parte da organização de que faz parte (Silva & Silva, 2010).

Frequentemente, o estresse ocupacional está relacionado a ambientes que apresentam sobrecarga de trabalho, prazos apertados, conflitos interpessoais, falta de controle sobre as tarefas e insegurança no emprego (Silva & Silva, 2010). Sabe-se que essas situações fazem parte do dia a dia de trabalho do professor paulista. Tanto é que o estresse no trabalho dos professores em São Paulo é hoje uma preocupante questão de saúde pública, que impacta negativamente o bem-estar dos educadores, a qualidade do ensino e o desempenho escolar. Segundo uma pesquisa da Fundação Carlos Chagas (2022), 70% dos professores paulistas relataram altos níveis de estresse no trabalho, percentual significativamente acima da média nacional que é de 55%. No âmbito nacional, Lück (2009) aponta os desafios significativos enfrentados pelo sistema educacional, como a falta de recursos, infraestrutura precária e a pressão crescente por resultados. Em São Paulo, a situação é ainda mais desafiante devido a fatores regionais como alta densidade populacional e diversidade socioeconômica (Oliveira, 2015).

O Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (Apeosp) realizou, em 2022, um levantamento que analisou dados oficiais da secretaria Estadual de Educação de São Paulo. Constatou-se que o número de licenças médicas por estresse entre os professores paulistas aumentou em 30% nos últimos cinco anos. Os pedidos de aposentadoria por invalidez, relacionados ao estresse ocupacional, também cresceram significativamente no mesmo período, bem como a busca por tratamento com doenças relacionadas ao estresse ocupacional dos professores, a qual aumentou em 25%, na mesma época.

Ao focar nas necessidades específicas dos professores em São Paulo/Brasil, Franco (2017) destaca a importância de estratégias personalizadas para o contexto educacional local. Iniciativas que promovam apoio psicossocial, educação continuada e valorização da profissão são essenciais para diminuir o estresse ocupacional entre os docentes do estado. Diante disso, este estudo objetivou verificar a relação entre ambiente de trabalho e níveis de estresse em professores da educação básica do ensino público de São Paulo/Brasil.

2. METODOLOGIA

Realizou-se um estudo quantitativo com delineamento descritivo e aplicação de questionários aos professores do ensino básico da rede estadual de educação de São Paulo/Brasil. O estudo quantitativo é entendido como um método de pesquisa que se baseia na coleta, análise e interpretação de dados numéricos para descrever, explicar e prever fenômenos sociais. Já o delineamento descritivo diz respeito a um tipo de pesquisa que visa descrever as características de um fenômeno social em um determinado momento. Esse delineamento não busca estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis, mas sim apresentar um retrato fidedigno da realidade estudada (Oliveira, 2004).

2.1 Caracterização da amostra

Participaram do estudo 113 professores que atuavam no ensino básico da rede estadual de educação de São Paulo/Brasil, dos quais 69,1% eram mulheres e 30,1 % homens. A média de idade foi de 45 anos. A maioria dos respondentes era casada (62,1%),

seguido por solteiras (25,2%), separadas/divorciadas (9,7%) e viúvas (2,9%). A maioria tinha filhos (71,84%).

O tempo de trabalho como professor apresentou média de 18,82 anos e na instituição atual, média de 9,47. Em relação à jornada de trabalho, 26,24% dos profissionais exerciam jornadas de mais de 40 horas semanais. Além disso, 14,6% exerciam outra atividade remunerada para complementar sua renda, atuando entre 15 e 25 horas semanais nessas atividades complementares. Ao serem questionados se frequentaram atendimento individual psicológico oferecido pelo governo, 89,3% disseram nunca terem recebido atendimento, 5,8% disseram terem recebido algumas vezes e 4,9%, apenas uma vez. Outros dados sociodemográficos podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1: Variáveis de caracterização da amostra

Variável	%
Escolaridade	
Magistério	0
Ensino superior incompleto	3,9
Ensino superior completo	55,3
Especialização	33
Mestrado	6,8
Doutorado	1
Rede de ensino em que trabalha	
Somente pública	98
Pública e privada	2
Doença crônica	
Sim	66,7
Não	33,3
Já foi afastado do trabalho	
Sim	53,4
Não	46,6

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

2.2 Instrumentos

Os professores responderam um questionário *online* composto por três instrumentos. O primeiro deles era o Questionário Sociodemográfico, que continha questões para caracterização da amostra, como, sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos, tempo de trabalho como professor, carga horária, renda, entre outras.

Na sequência responderam ao questionário que buscou avaliar o contexto de trabalho, com questões relacionadas ao local onde o professor realizava suas atividades, às suas funções e responsabilidades, à organização do trabalho, às relações interpessoais, entre outros aspectos. Esse instrumento é a Escala Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT – Mendes & Ferreira, 2007). Ela é composta por três subescalas: (1) Organização do Trabalho (11 questões com confiabilidade de 0,72 que se referem à liberdade, ritmo e carga de trabalho), (2) Relações Socioprofissionais (10 itens com confiabilidade de 0,87 que investigam aspectos diversos da relação entre colegas e chefias) e (3) Condições de Trabalho (10 itens de confiabilidade 0,89, que avaliam aspectos físicos e materiais das instituições). A escala é do tipo *likert* composta de cinco pontos que vão de 1 a 5 (1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente, 5 = sempre). Os valores da média acima de 3,7 correspondem à avaliação negativa, grave; entre 2,3 e 3,69 corresponde à avaliação moderada, crítica; abaixo de 2,29 corresponde à avaliação positiva, satisfatória.

Por fim, os participantes responderam a Escala de Estresse Percebido (EPS-10 – Reis & Petroski, 2005). As questões dessa escala perguntam à respeito dos sentimentos e pensamentos do respondente, durante os últimos 30 dias (último mês), em um total de 10 itens. Em cada questão o participante deve indicar a frequência com que se sentiu ou pensou à respeito da situação. A escala é do tipo *likert* e é pontuada de 0 a 4 (0 = nunca, 1 = quase nunca, 2 = às vezes, 3 = pouco frequente, 4 = muito frequente). Os itens 4, 5, 7

e 8 são positivos e, por essa razão, devem ter a pontuação revertida, isto é, $0 = 4$, $1 = 3$, $2 = 2$, $3 = 1$ e $4 = 0$; após a reversão todos os itens devem ser somados). O escore, obtido com a soma dos itens, é utilizado como medida de estresse percebido.

2.3 Procedimentos e considerações éticas

A aplicação dos instrumentos foi feita por meio de plataforma *online* criada exclusivamente para fins de pesquisa. A coleta dos dados ocorreu de 23 de março de 2024 a 03 de maio de 2024. Todos os professores, independentemente do modo de contratação ou tempo de trabalho, foram convidados a participar da pesquisa a partir de um *email* no qual constavam explicações sobre o estudo e o *link* de acesso ao questionário. Os professores também puderam ter acesso a essas informações a partir de divulgações no *WhatsApp*. Além disso, houve visitas em reuniões coletivas em duas escolas a fim de convidar os professores a participarem do estudo.

Ao acessar o *link*, os participantes precisaram consentir em participar da pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Somente após consentirem com a participação no estudo, foi possível responder ao questionário. Foi garantido o anonimato das identidades dos participantes e a confidencialidade das informações. Ademais, todos os participantes puderam retirar o seu consentimento para participar do estudo a qualquer momento sem que isso acarretasse quaisquer prejuízos. Também puderam sanar suas dúvidas sempre que necessário com os pesquisadores responsáveis pelo estudo, uma vez que foi disponibilizado *e-mail* de contato, no ao início do questionário.

2.4 Análise de dados

Os dados foram tabulados com auxílio do Microsoft Excel. As questões fechadas foram submetidas a análises estatísticas descritivas, como média e frequência.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 2 reflete a média das respostas dos participantes em relação à Organização do Trabalho. Conforme os resultados, verifica-se que em nenhum item houve uma avaliação igual ou abaixo de 2,29, o que significaria uma avaliação positiva/satisfatória. Isso parece indicar que os professores da rede pública de São Paulo/Brasil estão integrados em ambientes de trabalho permeados por pressão por resultados e insistente fiscalização, conforme ressaltado por Oliveira (2008). O autor afirma que, no contexto da escola pública, observa-se um processo de intensificação do controle burocrático sobre o trabalho docente, que se traduz em uma série de medidas que limitam a autonomia profissional dos professores. Oliveira (2008) denomina esse processo de “asfixia da autonomia” e diz que tal cenário gera um clima de desmotivação, frustração e sofrimento entre os docentes, que se sentem desvalorizados e impotentes frente às suas próprias práticas

Tabela 2: Avaliação da Organização do Trabalho dos Professores da Rede Pública de São Paulo/Brasil

Fatores	Média	Desvio padrão
O ritmo de trabalho é excessivo.	3,9	0,93
As tarefas são cumpridas com pressão de prazos	3,5	0,92
Existe forte cobrança por resultados.	3,9	0,94
As normas para execução das tarefas são rígidas.	3,8	0,95
Existe fiscalização do desempenho.	3,9	0,93

O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas.	3,21	0,91
Os resultados esperados estão fora da realidade	3,72	0,93
Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho	3,42	0,92
Existe divisão entre quem planeja e quem executa.	2,25	0,94
As tarefas são repetitivas.	2,31	0,91
As tarefas executadas sofrem descontinuidade.	2,98	0,92

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 3 reflete a média das respostas dos participantes em relação às Condições de Trabalho. Verifica-se que a média mais baixa está em 2,9 e nenhum item alcançou uma média satisfatória de 2,29 para condições de trabalho positivas/satisfatórias. Os resultados indicam que a organização do trabalho e as condições de trabalho se encontram comprometidas de acordo com a amostra estudada, o que pode favorecer o adoecimento psíquico do professorado paulista.

Conforme Cagliari (2009), o contexto da docência contemporâneo faz com que o professor perca sua identidade profissional, por conta das imposições de modelos pedagógicos padronizados. Com isso, não há investimentos em melhores condições de trabalho para os professores, o que pode gerar frustração, desmotivação e impotência. Esse cenário contribui para o surgimento do sofrimento psíquico, que pode se expressar por meio de diversos sintomas, como: estresse, ansiedade, depressão e *burnout*.

Tabela 3: Avaliação das Condições de Trabalho dos Professores da Rede Pública de São Paulo/Brasil

Fatores	Média	Desvio Padrão
As condições de trabalho são precárias.	3,5	0,92
O ambiente físico é desconfortável.	3	0,94
Existe muito barulho no ambiente de trabalho	3,9	0,91
O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	3	0,94

Os instrumentos de trabalhos são insuficientes para realizar as tarefas.	3,1	0,92
O posto/estação de trabalho é inadequado para realizar as tarefas	2,8	0,91
Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários	3,7	0,92
O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	2,9	0,9
As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas.	3,8	0,94
O material de consumo é insuficiente	2,9	0,93

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 4 reflete a média das respostas dos participantes em relação as suas Relações Socioprofissionais, verificando-se, novamente, que as médias não estão abaixo de 2,9, o que indica que essa dimensão do ambiente de trabalho dos professores estudados também não é satisfatória. Observa-se que, segundo os professores, não há autonomia para realização das atividades, os servidores não se sentem participantes das decisões, há disputa no ambiente de trabalho e falta de integração entre os educadores.

A integração entre os educadores é de fundamental importância, pois, segundo Moreira (2010), a integração entre os professores se configura como um elemento fundamental para o desenvolvimento docente e para a melhoria da qualidade da educação. No entanto, essa integração enfrenta desafios e obstáculos, devido à falta de tempo, sobrecarga de trabalho, comunicação ineficaz e falta de reconhecimento. Além disso, as políticas educacionais atuais não contribuem para esse processo.

Tabela 4: Avaliação das Relações Socioprofissionais dos Professores da Rede Pública de São Paulo/Brasil

Fatores	Média	Desvio Padrão
As tarefas não estão claramente definidas.	2,9	0,94

A autonomia é inexistente	3,9	0,9
A distribuição das tarefas é injusta.	3	0,91
Os servidores da área são excluídos das decisões	3,9	0,92
Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado	2,9	0,94
Existem disputas profissionais no local de trabalho.	3,8	0,92
Falta integração no ambiente de trabalho.	3,1	0,93
A comunicação entre servidores é insatisfatória	2,9	0,94
As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	3	0,92
Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	2,9	0,91

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

A avaliação dos resultados das três dimensões da pesquisa parece corroborar as ideias de Moraes (2018). O autor afirma que a carga horária excessiva, o acúmulo de aulas, burocracia extenuante, preparação de materiais didáticos, correção de trabalhos escolares, reuniões e atividades extracurriculares resultam em sobrecarga e exaustão física e mental. Além disso, salários baixos, falta de reconhecimento social da profissão e ausência de valorização por parte da comunidade escolar contribuem para sentimentos de desmotivação e frustração entre os docentes. As más condições de trabalho, incluindo infraestrutura precária, falta de recursos materiais, violência escolar e relações interpessoais tensas, criam um ambiente organizacional desfavorável que afeta a saúde mental dos professores (Moraes, 2018).

Tabela 5: Níveis de Estresse Percebido dos Professores da Rede Pública de São Paulo/Brasil

Questão	Respostas				
	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Pouco frequente	Muito frequente

Com que frequência você ficou aborrecido por causa de algo que aconteceu inesperadamente?	1%	4,9%	24,3%	13,6%	56,3%
Com que frequência você sentiu que foi incapaz de controlar coisas importantes na sua vida?	2,9%	11,7%	29,1%	14,6%	41,7%
Com que frequência você esteve nervoso ou estressado?	1%	6,8%	26,2%	6,8%	59,2%
Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais?	1%	15,5%	31,1%	20,4%	32%
Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava?	1%	21,4%	42,7%	19,4%	15,5%
Com que frequência você achou que não conseguiria lidar com todas as coisas que tinha por fazer?	1%	9,7%	34%	11,5%	37,9%
Com que frequência você foi capaz de controlar irritações na sua vida?	1%	13,6%	37,9%	19,4%	28,2%
Com que frequência você sentiu que todos os aspectos de sua vida estavam sob controle?	8,7%	24,3%	27,2%	20,4%	19,4%
Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle?	1,9%	8,7%	27,2%	17,5%	44,7%
Com que frequência você sentiu que os problemas acumularam tanto que você não conseguiria resolvê-los?	4,9%	11,7%	30,1%	15,5%	37,9%

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

Já na Tabela 5 é possível notar que 56,3% dos professores se sentiram aborrecidos nos últimos 30 dias e nervosos ou estressados, 59,2%, o que pode contribuir para um alto índice de estresse entre os educadores. Essas características podem acarretar sofrimento e adoecimento, mas, muitas vezes, esse sofrimento é visto como algo natural e inerente ao trabalho docente, o que leva os professores a normalizar suas condições de trabalho e não buscar ajuda. Em alguns casos, sentem-se culpados e acuados pelo julgamento dos outros e temem represálias, caso falem sobre o seu sofrimento (Missão, 2023).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar a relação entre ambiente de trabalho e níveis de estresse em professores da educação básica do ensino público de São Paulo/Brasil. Os resultados indicaram ambiente de trabalho caracterizado por ritmo excessivo, cobranças e falta de autonomia, condições de trabalho precárias e relações socioprofissionais marcadas por disputas. Além disso, foram verificados altos índices de estresse percebido pelos respondentes.

Conforme apresentado nos resultados, pode-se verificar que o professorado paulista está exposto a um ambiente adoecedor. A cada dia isso parece se intensificar, o que pode levar o docente ao adoecimento psíquico e sem apoio por parte do Estado, que deveria fornecer aos educadores um ambiente acolhedor e assumir as responsabilidades em caso de adoecimento dos docentes.

Este trabalho se fez necessário para alertar, os professores, quanto aos riscos que correm e, aos governantes, para que possam buscar meios para diminuir os perigos a que estão expostos os educadores do estado de São Paulo/Brasil. É urgente a necessidade dos governantes e seus representantes pensarem na implantação de políticas públicas de saúde mental direcionada à categoria, na qual possa ser-lhes oferecido acompanhamento psicológico, grupo de apoio e ações de prevenção do estresse.

Deve ser revista, no serviço público e, em especial, na educação, a aplicação de políticas neoliberais que precarizam o trabalho. Deve ser oferecido, não só aos educadores, mas a todo trabalhador, melhores condições de trabalho com carga horária justa, remuneração digna e planos de carreiras valorosos. É importante que o professor seja reconhecido como alguém que tem um papel crucial na sociedade e que seja

defendido um modelo educacional que priorize a formação humana integral e não o uso de plataformas frias e que não levam ao pensamento crítico.

Este trabalho apresenta a limitação de ter avaliado somente o adoecimento entendido como estresse. Sabe-se que os professores podem ser acometidos por outros adoecimentos mentais, como ansiedade, depressão e burnout. Além disso, a amostra foi composta somente por professores do ensino básico. Por isso, sugere-se que sejam realizados estudos para avaliação de outras doenças e que englobem também professores de outros níveis de ensino.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cagliari, A. M. (2009). Professores adoecidos: esgotamento profissional e sofrimento psíquico na docência. São Paulo: Cortez.

Fernandes, M. S. (2018). A relação entre os salários docentes e a Lei do Piso Salarial Nacional: um estudo de caso no estado de São Paulo (Dissertação de Mestrado em Educação). São Paulo: UNESP.

Franco, M. S. (2017). Educação e Políticas Públicas: Desafios e Perspectivas. São Paulo: Editora Educação.

Jesus, A. P. de. (2010). A Falta de Reconhecimento Social do Trabalho Docente na Educação Básica Pública: Um Estudo de Caso em Escolas Públicas Municipais de Goiânia (Tese de Doutorado). Goiânia: U.F.G.

Lück, H. (2009). Planejamento de ensino: Reflexões e diretrizes. Porto Alegre: Artmed.

Mendes, A.M., & Ferreira, M.C. (2007). Tabela de Avaliação do Contexto de Trabalho EACT). In A.M. Mendes & Ferreira, M.C. (Eds.), *Estresse e Sofrimento no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Missão, M. (2023). Saúde mental e trabalho docente: Uma revisão sistemática da literatura brasileira. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 24(3), 881-906.

Moraes, M. E. R. de. (2018). O estresse ocupacional dos professores e suas implicações na vida familiar e social. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 20(1), 123-138.

Moreira, F. (2010). *A integração entre professores na escola: Desafios e possibilidades*. São Paulo: Cortez.

Oliveira, E. R. S. de. (2004). *Metodologia de pesquisa para ciências sociais*. Petrópolis: Vozes.

Oliveira, M. C. de. (2008). *O trabalho docente na escola pública: entre a autonomia profissional e o controle burocrático*. Petrópolis: Vozes.

Oliveira, R. (2015). *Desafios da educação em contextos urbanos densamente povoados*. São Paulo: Educação Contemporânea.

Reis, R.S., & Petroski, E. L. (2005). Perceived stress scale: reliability and validity study in Brazil. *Journal of Health Psychology*, 10(2), 193-204.

Silva, J.D.O. e. (2019). *A desvalorização do professor no Estado de São Paulo: um estudo de caso (Dissertação de Mestrado)*. São Paulo: UNESP.

Silva e Silva, M. C. (2010). O estresse ocupacional e suas implicações na saúde do trabalhador. In *Psicologia e Saúde do Trabalhador: Teoria e Prática* (pp. 13-32). Atheneu.



Desafios na implementação da gestão de pessoas por competências na administração pública federal: Identificação dos principais fatores inibidores

Keilla Silva Ferraresi¹
Helenice Feijó de Carvalho²



RESUMO

A evolução da sociedade e o aumento das expectativas dos cidadãos pressionam por maior eficiência nas organizações públicas. A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) alinha as competências dos servidores aos objetivos institucionais, modernizando a Administração Pública Federal (APF) e melhorando os serviços. Utilizando métodos de pesquisa bibliográfica, documental e revisão integrativa da literatura, este trabalho identificou os principais fatores inibidores da implementação da GPC na APF: estrutura burocrática, capacitação, aspectos políticos e estratégicos, gestão de pessoas, cultura organizacional, dimensionamento de pessoal, apoio da alta gestão, resistência a mudanças e complexidade do modelo GPC. Os resultados oferecem uma visão abrangente do tema, favorecem a compreensão dos desafios e abrem espaço para pesquisas futuras com soluções ajustadas ao contexto público.

Palavras-chave

Gestão de Pessoas por Competências. Fatores Inibidores. Administração Pública Federal.

ABSTRACT

The evolution of society and the increase in citizens' expectations push for greater efficiency in public organizations. Competency-based People Management (CPM) aligns employees' competencies with institutional objectives, modernizing the Federal Public Administration (FPA) and improving services. This study, using bibliographical and documentary research methods and an integrative literature review, identified the main factors inhibiting the implementation of CPM in the FPA: bureaucratic structure, training, political and strategic aspects, people management, organizational culture, personnel sizing, support from high management, resistance to change and complexity of the CPM model. The results offer a comprehensive view of the topic, favor understanding the challenges, and open space for future research with solutions adjusted to the public context.

Key words

Competency-based People Management. Inhibiting Factors. Federal Public Administration.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Especialista em Gestão em Administração Empresarial e Gestão de Pessoas pela Faculdade Promove de Janaúba/MG. Bacharel em Administração pela Faculdade Vale do Grotuba – FAVAG. No momento, atua como Coordenadora da Coordenadoria do Gabinete da Direção-Geral do IFNMG – Campus Montes Claros. E-mail: keilla.ferraresi@gmail.com

2. Doutora em Psicologia Social, Mestre em Psicologia Social, Mestre em Administração Pública, Especialista em Ouvidoria Pública, MBA em Gestão de Projetos, Especialista em Educação a Distância, Especialista em Docência do Ensino Superior, Especialista em Psicologia Junguiana, Graduação Tecnológica em Mediação, Graduação em Psicologia, Graduação em Engenharia Industrial Metalúrgica, Adjunt Faculty MUST University. E-mail: helenice.carvalho@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea evolui constantemente devido à globalização, aos avanços tecnológicos e à rápida disseminação da informação. Isso eleva as expectativas de maior eficiência nas organizações, tanto privadas quanto públicas. As organizações públicas precisam se adaptar para fornecerem serviços de qualidade, enfrentando suas limitações e buscando novas abordagens eficientes.

Para alcançar os objetivos organizacionais, é essencial desenvolver as competências dos servidores. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) moderniza a Administração Pública Federal (APF), alinhando as competências dos servidores às necessidades institucionais. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 e atualizada pelo Decreto nº 9.991/2019, tem por finalidade principal desenvolver os servidores públicos nas competências necessárias à consecução dos propósitos institucionais (Brasil, 2006; 2019).

Segundo o relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a GPC é uma ferramenta crucial para um sistema público moderno e dinâmico, mas sua implementação enfrenta desafios significativos que precisam ser superados. (OCDE, 2010).

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar os principais fatores inibidores para a implementação da GPC na APF. Os objetivos específicos são: 1) Examinar conceitos sobre GPC; 2) Caracterizar a GPC na APF; e 3) Investigar quais são os principais fatores inibidores para a implementação da GPC na APF.

Evidenciar tais fatores é fundamental para melhor compreender os obstáculos existentes e inspirar pesquisas futuras que proponham soluções adaptadas à realidade do setor público.

O presente artigo estrutura-se da seguinte forma: Introdução, metodologia, conceitos sobre GPC, GPC na APF, benefícios dessa abordagem, fatores inibidores para sua implementação, discussão dos resultados e considerações finais.

2. METODOLOGIA

Para este estudo foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental e o método de revisão integrativa da literatura. Segundo Köche (2011), a pesquisa bibliográfica utiliza o conhecimento disponível em trabalhos publicados para conhecer e analisar as principais colaborações teóricas sobre um determinado assunto. Lakatos e Marconi (2017) afirmam que, nessa pesquisa, os artigos científicos, são uma das fontes preferidas pelos pesquisadores por conterem conhecimento atualizado. Afirmam ainda que a pesquisa documental utiliza fontes como arquivos públicos, relatórios, gravações, filmes, dentre outros.

Na pesquisa bibliográfica, foram consultadas obras (livros e capítulos de livros) e artigos cujos autores fazem parte da literatura especializada sobre a temática, como também referenciam outros autores de renome da área de competências.

A revisão integrativa da literatura, conforme Souza *et al.* (2010), permite a inclusão de estudos experimentais e não experimentais para uma compreensão completa do fenômeno em análise. Ela identifica, examina e sintetiza resultados de estudos independentes sobre o mesmo tema, fornecendo uma visão consistente e compreensível de conceitos, teorias ou problemas relevantes para o assunto estudado. As fases do levantamento na revisão integrativa foram:

Quadro 1 – Fases da revisão integrativa

- 1ª Fase - elaboração da pergunta norteadora: Quais os principais fatores inibidores para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal?
- 2ª Fase - critérios de inclusão e exclusão das produções científicas: Identificação de produções científicas publicadas a partir de 2018, em português. Ferramentas Elicit.org e Spell.
- 3ª Fase - coleta de dados: Quadro com: Título do artigo, ano, periódico, autor(es), resumo com principais achados.
- 4ª Fase - análise crítica dos estudos incluídos: Leitura criteriosa, análise de conteúdo e classificação Qualis.
- 5ª Fase - discussão dos resultados: De forma descritiva com tabelas, quadros e gráficos.
- 6ª Fase - apresentação da revisão integrativa: De maneira descritiva e com o auxílio de tabelas, quadros e gráficos.

Fonte: Adaptado de Souza et al. 2010, p.104-105.

Na revisão integrativa foram utilizadas a biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e a ferramenta Elicit. Nas buscas no Spell, foram utilizadas as expressões ‘gestão por competências’ e ‘implantação’, com artigos publicados entre janeiro de 2018 e julho de 2023, em português. A Elicit, uma ferramenta IA de revisão de literatura, foi utilizada para pesquisar, no conjunto de dados do *Semantic Scholar Academic Graph*, identificando artigos semanticamente semelhantes à pergunta norteadora. Objetivando otimizar o uso da ferramenta, a pergunta norteadora foi adaptada e inserida dessa forma: ‘Quais aspectos determinantes e dificuldades para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal?’. Dez artigos foram selecionados e analisados conforme a classificação Qualis Periódicos da CAPES (Quadro 2).

A categorização dos principais achados, baseada em Bardin (2016), considerou as significações presentes nos textos, organizando dados em categorias semânticas. Após apurar as classificações Qualis dos Dez artigos selecionados, um artigo com classificação

estrato C (peso zero) foi excluído da categorização. Conforme o Documento Técnico do Qualis Periódicos (2023), o estrato C inclui periódicos sem indicadores adequados e/ou que não atendem às boas práticas editoriais. Assim, foram considerados nove artigos para a análise final.

Quadro 2 – Classificação dos periódicos – Qualis/CAPES

Título do artigo / Periódico	Estrato Qualis/CAPES Classificação quadriênio 2017-2020*
A implementação do modelo de Gestão por Competências nas Universidades Federais Brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. Revista Internacional de Educação Superior (ISSN 2446-9424)	A3
Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento (ISSN 2525-3409)	C
Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. Revista Brasileira de Administração Científica (ISSN 2179-684X)	B3
Gestão por Competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: Desafios na implementação. Revista e-Curriculum (PUC-SP) (ISSN 1809-3876)	A2
Desafios da Implementação da Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro: Um Modelo Integrado. <i>Sustentabilidade</i> (SUSTAINABILITY BASEL) (ISSN 2071-1050)	A2
Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. Revista do Serviço Público (ISSN 0034-9240)	A4
Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. Revista de Gestão e Secretariado (ISSN 2178-9010)	A4
Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.Org (ISSN 1679-1827)	A4
A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL (ISSN 1983-4535)	A4
Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL (ISSN 1983-4535)	A4

*Área de Avaliação: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Fonte: Plataforma Sucupira, 2023.

Como demonstrado no Quadro 2, os estratos A4, com 55,6% e A2, com 22,2%, predominam, seguidos pelos estratos A3 e B3, ambos com 11,1%. Esses dados sugerem uma contribuição sólida para a qualidade da pesquisa, contando com fontes de reconhecida credibilidade e rigor acadêmico.

3. GESTÃO DE PESSOAS: MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências inclui a elaboração da estratégia organizacional, definição de missão, visão, objetivos, projetos, indicadores de desempenho, identificação e mapeamento de competências necessárias, desenvolvimento interno, captação de competências externas e *feedback* (Carbone et al., 2006 como citado em de Almeida & de Almeida 2021).

No Quadro 3, Fernandes (2013) enfatiza os principais aspectos do modelo GPC. Ao passo que Takahashi (2015) ressalta a importância do alinhamento entre estratégia organizacional e competências, começando com o mapeamento de competências. Brandão e Bahry (2022) ressaltam que as competências podem mudar ao longo do tempo, sendo necessário projetar sua importância futura para ações proativas.

Quadro 3 – Modelo de Gestão por Competências

Geralmente, um modelo de gestão por competências:

- Considera quais são os objetivos e as estratégias para uma organização.
- Estabelece quais competências são necessárias às pessoas, de todas as áreas e níveis, para o alcance de tais objetivos.
- Comunica essas competências às pessoas.
- Analisa, por meio de instrumentos formais de autoavaliação e avaliação dos gestores, o nível de adesão das pessoas a essas competências.

- Auxilia os gestores a fornecerem *feedback* sobre o desempenho das pessoas em relação a essas competências.
- Instrumentaliza os gestores para convencionarem planos de ação e de desenvolvimento a fim de suprirem os *gaps* relativos às competências.
- Fornece parâmetros para investimentos em Treinamento e Desenvolvimento.
- Define sistemáticas de progressão na carreira, vinculada ao desenvolvimento de competências.
- Serve de balizador para buscar e contratar pessoas com as competências almejadas.
- Fornece subsídios para a tomada de decisões de compensação da organização.
- **Em resumo, utiliza os processos de gestão de pessoas para reforçar as contribuições esperadas.**

Fonte: Adaptada de Fernandes, 2013, p.66-67

Infere-se, portanto, que a GPC é uma abordagem estratégica que identifica, desenvolve e aplica competências para alinhar habilidades, conhecimentos e comportamentos das pessoas com os objetivos organizacionais, impulsionando o desempenho individual e coletivo.

3.1 Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal

Oliveira (2021) enfatiza que, nos últimos anos, o Governo Federal implementou diversas medidas legais para melhorar a administração pública e valorizar os profissionais. O Decreto nº 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, destacando a gestão por competências e diretrizes de capacitação (Brasil, 2006).

O Decreto nº 9.991/2019 revogou o anterior, dispondo sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), detalhando procedimentos para a sua aplicação e regulamentando licenças e afastamentos para desenvolvimento de servidores. Enquanto o Decreto de 2006 focava no "o que fazer", o de 2019 detalhou o "como fazer". O Decreto

nº 10.506/2020 alterou o Decreto nº 9.991/2019, trazendo mais segurança à aplicação da legislação e alterando termos e fluxos no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) (Brasil, 2019; 2020).

De acordo com o Portal gov.br, a PNDP visa alinhar as necessidades de desenvolvimento dos servidores aos objetivos institucionais, promovendo transparência e boas práticas na gestão pública. A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 regulamenta a implementação da PNDP (ENAP, 2021). Lira e Cavalcante (2021) apontam que instituições públicas enfrentam dificuldades ao adotar a GPC, havendo uma discrepância entre a legislação e a prática, o que resulta em descompasso na sua implementação.

Assim, nota-se que é fundamental que gestores públicos se conscientizem sobre a importância da GPC e adaptem as práticas de gestão de pessoas às particularidades do setor público para efetivamente gerenciar competências em conformidade com a legislação.

3.2 Benefícios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal

A GPC ajuda a captar e manter competências alinhadas às demandas organizacionais, aumentando as chances de sucesso nos resultados. Sob a ótica do Decreto nº 9.991/2019, esse modelo de gestão melhora os serviços públicos aos cidadãos por meio da capacitação e desenvolvimento de servidores, considerando-os ativos estratégicos essenciais.

Montezano *et al.* (2019) constataram que a GPC melhora o desempenho individual e institucional, clima organizacional, clareza na definição e organização do trabalho, desenvolvimento e valorização do profissional. Ela também, segundo da Silva

et al. (2019), vincula a gestão de carreira ao desempenho, ajudando servidores a planejar seu desenvolvimento com base em competências.

Conclui-se que a GPC apoia a construção de profissionais e organizações mais eficientes, alcançando metas organizacionais e individuais, e criando um ambiente de trabalho valorizado e orientado para o desenvolvimento profissional.

4. FATORES INIBIDORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Conforme da Silva (2021), a GPC oferece grandes oportunidades de modernização no setor público. No entanto, apesar da reconhecida importância de adotar modelos de gestão de pessoas modernos, ainda existem desafios para essa modernização efetiva. Esses desafios incluem a falta de familiaridade dos gestores públicos com os processos de GPC, a necessidade de revisar a estrutura organizacional e estabelecer normas institucionais para orientar mudanças na gestão de pessoas.

No relatório da OCDE (2010) são apresentados desafios para o desenvolvimento de um sistema integrado de GPC na Administração Pública (Quadro4). O Quadro 5 lista os principais fatores inibidores da implantação da GPC na APF, apontados em produções científicas dos últimos 5 anos, conforme metodologia deste trabalho.

Quadro 4 – Desafios da CGP na Administração Pública

- Necessidade de reforma da gestão da força de trabalho do governo federal, considerando sua dimensão, cultura e valores constitucionais.
- Obstáculos institucionais: estrutura legalista, cultura do serviço público, gestão centralizada de RH, pouca autonomia dos gerentes em recrutamento e promoção, sistema de carreiras rígido.
- Escala e capacidade devido à dimensão e distribuição geográfica da administração pública, variações na aplicação de planos de formação.

- Limitação do tamanho da força de trabalho em comparação a outros países.
- Capacidade limitada de gestores para lidar com GPC.
- Aumento dos custos da força de trabalho do governo, altos gastos públicos devido à dependência do setor privado para fornecer bens e serviços ao governo.
- Reformas e políticas de emprego desconectadas e fragmentadas, dificultando o desempenho organizacional.
- Concentração excessiva no cumprimento de regras, com pouca abordagem estratégica baseada em competências e desempenho.
- Orientação da força de trabalho por processos e dados que atendem novas necessidades políticas, em vez de estratégicas.
- Necessidade de racionalizar a remuneração dos servidores, com decisões estratégicas sobre salários e benefícios.
- Sistema de carreiras rígido, altos custos e poucas oportunidades de progressão; necessidade de reforma para maior mobilidade e progressão baseada em competências.
- Necessidade de métodos modernos de recrutamento focados em competências e experiências.
- Necessidade de fortalecer a gestão estratégica e o foco em competências e desempenho, superando um sistema inflexível e fragmentado.
- Ausência de metodologia sólida para o planejamento estratégico da força de trabalho.
- Falta de processos para mobilidade e realocação eficiente dos servidores.
- Complexidade e controvérsias na terceirização de serviços, desafio de controlar custos de produção.
- Confusão de valores: reformas sucessivas criam incertezas sobre valores essenciais, como desempenho e eficiência.
- Necessidade de visão de longo prazo para a gestão de RH, baseada na evolução dos valores essenciais.

Fonte: Adaptada do Relatório da OCDE 2010.

Quadro 5 - Fatores inibidores para a implantação da GPC na APF

Título do artigo, Nome do periódico, Autor(es) e Ano de publicação	Principais achados
A implementação do modelo de Gestão por Competências	-Arcabouço legal atinente à gestão de pessoas no serviço público; -Dificuldades de vinculação com a captação e retribuição por competências (sistema de remuneração);

nas Universidades Federais Brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados Revista Internacional de Educação Superior Dalmau, M. B. L., da Silva, C. S., & do Canto, J. P. (2022).	-Falta de estratégias que contemplem outras formas de valorização e reconhecimento que não sejam financeiras; -Modelo de GPC é complexo e exige investimento a longo prazo; -Necessidade de pessoas com conhecimento sobre o modelo; -Necessidade de sistema informatizado; -Necessidade de pessoas para trabalhar exclusivamente com o assunto; -Estrutura organizacional; -Cultura organizacional; -Resistência por parte dos servidores; -Falta de apoio da alta gestão, seja na alocação insuficiente de recursos humanos, financeiros e tecnológicos ou na não criação de equipes para tratar do tema com maior tempo dedicado.
*Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento Bassan, F.V., Battistella, LF, & Kocourek, S. (2020).	-Falta de dedicação exclusiva ao projeto; -Falta de espaço físico e mobiliário para as reuniões; -Modelo novo e complexo no serviço público, com poucas práticas; -Sensibilização de toda a Instituição; -Equipe reduzida e grande volume de trabalho; -Resistência dos Sindicatos e servidores; -Dúvida quanto ao apoio dos gestores.
Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro Revista Brasileira de Administração Científica Oiticica, T. P. P. M., & Barbosa, M. A. C. (2021)	-Alta carga normativa, que permite pouca flexibilidade; -Carência de metodologia capaz de identificar as competências organizacionais e de mapear as competências individuais; -Sistema de desenvolvimento profissional, como plano de cargos e carreira, baseados em tempo de serviço ao invés de considerar os resultados obtidos em avaliação de desempenho e competências; -Sistema de remuneração desvinculado de resultados.
Gestão por Competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: Desafios na implementação Revista e-Curriculum (PUC-SP) Moreira, G. E., & Milanez, R. L. D. S. (2019)	-Estrutura burocrática; -Amarras legais; -Lentidão do setor público para mudanças; -Cultura organizacional; -Resistência dos servidores; -Atribuições dos cargos, definidas em lei ou edital, podem ser limitadores para a GPC;

Desafios da Implementação da Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro: Um Modelo Integrado Sustentabilidade Araújo, M. L. de, Menezes, P. P. M. & Demonstração, G. (2022)	-Normas externas e legislação; -Contexto político-econômico e social; -Rotatividade administrativa; -Conflitos de grupos de interesse; -Configuração política da organização; -Aspectos culturais; -Estrutura organizacional-vertical; -Recursos financeiros; -Recursos humanos (pessoal); -Engajamento dos servidores e gestores; -Suporte da alta administração; -Diretrizes estratégicas organizacionais; -Comunicação institucional; -Ferramentas GPC; -Consistência interna entre os subsistemas do RH; -Estrutura do RH; -Habilidade política da liderança de RH; -Autonomia do RH; -Reputação do RH.
Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal Revista do Serviço Público von Kriiger, C. C. P., de Andrade, E. P., ... & Lima, S. T. P. (2018).	-Desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública; -Ausência de autoconhecimento sobre “o que sabe” e sobre “o como faz”; -Problema atitudinal vinculado ao querer fazer; -Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente; -Despreparo técnico dos profissionais; -Fatores adversos relativos a mudanças de orientação ou de estrutura; -Ausência de patrocínio da alta direção;
Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - Gestão.Org Montezano, L. & Silva, B.M (2019)	-Aspectos culturais do serviço público; -Desafios estruturais (Estrutura organizacional); -Disponibilidade orçamentária; -Qualificação da força de trabalho; -Equipe específica para demandas de GPC; -Falta de suporte da Alta administração e dos gestores; -Ausência de engajamento e conhecimento dos gestores sobre GPC; -Resistência dos Servidores; -Necessidade de Recursos tecnológicos específicos; -Desafios conceituais e metodológicos do modelo (complexidade do modelo).
Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas Revista de Gestão e Secretariado	-Critérios subjetivos nas indicações para cargos de gestão; -Ausência de remuneração extra para o servidor que assume cargos gerenciais de confiança, mesmo diante do aumento de responsabilidades; -Critérios políticos muitas vezes superam os critérios técnicos nas indicações para cargos gerenciais de confiança; -Comunicação deficiente entre os departamentos prejudica a implementação de treinamentos e a alocação adequada de

Silva, P. A., Cavalcante, S. M. de A., Silva, P. A., Silva, M. R. R. (2021)	servidores em cargos que exigem habilidades específicas, que os servidores muitas vezes não possuem; -Cultura organizacional (dificuldade de motivação dos servidores mediante a equivocada ideia de monotonia do serviço público; -Processo complexo da GPC; -Questões burocráticas; -Resistência de servidores no cumprimento de novas normas.
A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL de Almeida, L. A. & Bianco, M de F. (2022)	-Superficialidade dos cursos de capacitação oferecidos e à dificuldade de aplicação dos conhecimentos no cotidiano do trabalho; -Dificuldade na implementação prática das políticas de desenvolvimento de competências, não são dadas as condições para se aprimorar as competências; -Número reduzido de servidores; -Limitação financeira (que afeta as capacitações); -Alocação inadequada de pessoal (sem conciliar suas competências ao setor determinado)
Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL Montezano, L., da Silva, N. B., Marques, F. B., Isidro-Filho, A. (2019)	-Insuficiência quantitativa e qualitativa de pessoal para se dedicar à implantação da GPC; -Falta de conhecimento e experiência na temática; -Falta de apoio da gestão; -Resistência dos servidores; -Limitações das estruturas organizacionais; -Restrições de recursos orçamentários; -Falta de planejamento para a implantação; -Limitações de oferta de cursos adequados por escolas de Governo para implantação; -Cultura Organizacional; -Restrições tecnológicas; -Limitações conceituais e metodológicas do modelo GPC.

* Artigo excluído da categorização dos principais achados em função da classificação C (Qualis/CAPES).
Fonte: Elaborado pela autora.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do Quadro 5 permite categorizar os principais fatores inibidores da implementação da GPC na APF, conforme descrito na Tabela 1:

Tabela 1 – Categorização dos principais fatores inibidores para a implantação da GPC na APF

Categorias	Elementos Frequência Simples	Elementos Frequência Percentual
Estrutura Burocrática	16	19,5%
Capacitação	11	13,4%
Aspectos Políticos e Estratégicos	10	12,2%
Gestão de Pessoas	07	8,5%
Cultura Organizacional	07	8,5%
Dimensionamento de Pessoal	07	8,5%
Apoio da Alta Gestão	06	7,3%
Resistência a Mudanças	06	7,3%
Modelo GPC	05	6,1%
Sistema de Remuneração	04	4,9%
Recursos Tecnológicos	03	3,7%
Total	82	100%

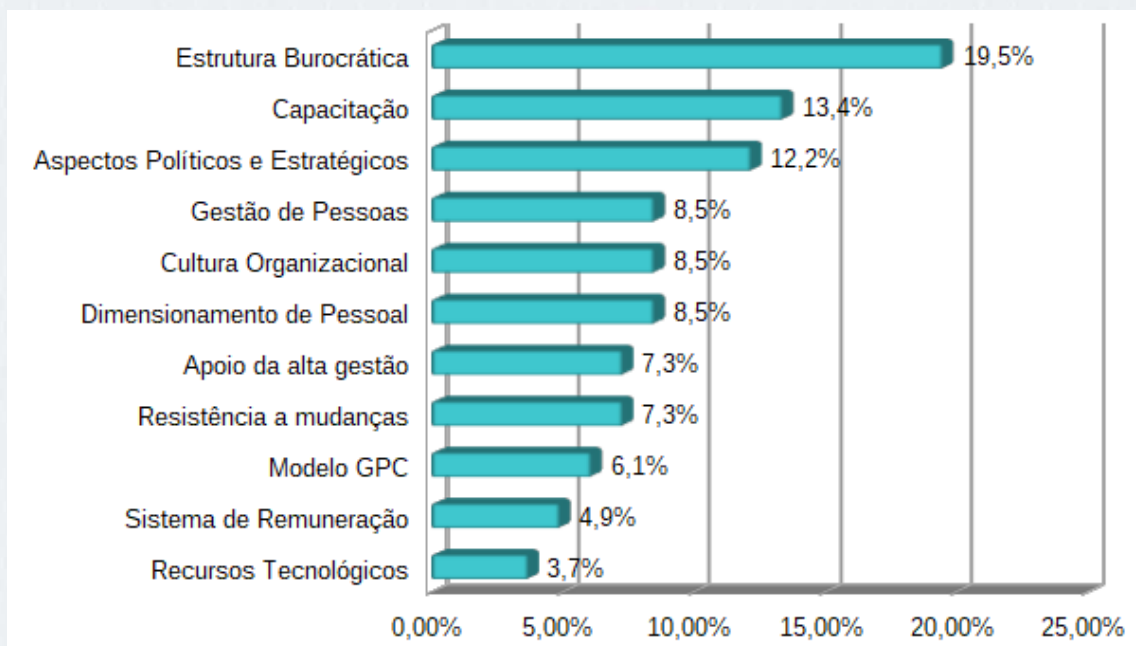
Fonte: Elaborado pela autora.

A categorização dos principais fatores inibidores para a implementação da GPC na APF, a partir dos 9 artigos selecionados, resultou na identificação de 82 elementos distribuídos em 11 categorias.

Esses resultados convergem com o relatório da OCDE (2010) sobre desafios na implementação da GPC na APF: estrutura legalista, sistema inflexível, capacidade limitada, cultura do serviço público e políticas descontinuadas. Semelhanças também são encontradas na literatura, como da Silva (2021) sobre a falta de familiaridade dos gestores com a GPC e dos Santos (2015) sobre o forte arcabouço jurídico. Ambos citam a carência operacional das áreas de RH com carência quantitativa e qualitativa para as demandas de GPC.

No Gráfico 1, a seguir, é possível visualizar a distribuição dos fatores apurados:

Gráfico 1 – Distribuição dos principais fatores inibidores



Fonte: Elaborado pela autora.

Tanto Lira e Cavalcante (2021) quanto dos Santos (2015) destacam a necessidade de apoio da alta gestão. Lira e Cavalcante (2021) enfatizam a conscientização dos gestores sobre a GPC, enquanto dos Santos (2015) menciona a falta de envolvimento da liderança.

Sobre aspectos políticos, estratégicos, dimensionamento de pessoal e sistema de remuneração, o relatório da OCDE (2010) aponta a falta de planejamento estratégico, a necessidade de gestão baseada em competências e desempenho, decisões de remuneração não estratégicas e políticas fragmentadas.

A cultura organizacional e a resistência a mudanças estão interligadas. O relatório da OCDE (2010) menciona a dificuldade em consolidar novos valores como desempenho e eficiência. Lira e Cavalcante (2021) afirmam que a implantação da GPC enfrenta obstáculos culturais nas instituições públicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho identificou os principais fatores inibidores da implementação da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) na Administração Pública Federal (APF), evidenciando a complexidade desse processo. A análise dos artigos selecionados revelou diversos desafios relacionados à estrutura burocrática, necessidade de capacitação, aspectos políticos e estratégicos, gestão de pessoas, cultura organizacional, dimensionamento de pessoal, apoio da alta gestão, resistência a mudanças, complexidade do modelo GPC, sistema de remuneração e necessidade de recursos tecnológicos. A convergência desses resultados com o relatório da OCDE (2010) e com análises de outros autores da área reforça os achados.

A estrutura burocrática e inflexível do setor público representa um dos maiores desafios. Regulamentações rígidas e procedimentos padronizados podem ser incompatíveis com os princípios flexíveis e dinâmicos da GPC. Apesar das iniciativas governamentais, como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), ainda há desafios na capacitação e dimensionamento de pessoal, bem como restrições orçamentárias.

A cultura organizacional do serviço público, marcada pela coexistência de valores tradicionais e novos princípios de eficiência e desempenho, é um aspecto desafiador para a GPC. A resistência a mudanças requer estratégias de comunicação e conscientização para engajar gestores e servidores públicos.

A implantação efetiva da GPC exige comprometimento institucional e uma estratégia clara, com envolvimento da alta liderança. A superação dos obstáculos demanda uma análise criteriosa dos fatores inibidores e o desenvolvimento de soluções adaptadas à realidade do setor público. Conclui-se que a GPC, se bem aceita e gerida, é

uma abordagem promissora para melhorar os serviços públicos, alinhando as competências dos servidores aos objetivos organizacionais, conforme estabelecido no Decreto nº 9.991/2019.

Quanto às limitações, a pesquisa encontrou poucos artigos, apesar dos esforços de busca com expressões abrangentes, utilizando duas ferramentas virtuais especializadas. Essas restrições indicam poucas publicações sobre o tema. Isso sugere a necessidade de mais pesquisas, incluindo estudos de casos e propostas de soluções eficientes para a implementação da GPC na APF.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, D. D. F. P., & Almeida, D. A. (2021). Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: revisão de literatura. *Prospectus*, 3(1): 82-97.

Almeida, L.A., & de Fatima Bianco, M. (2022). A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 44-64.

Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Desafios na implementação da gestão por competências no setor público brasileiro: um modelo integrado. *Sustentabilidade*, 14 (22).

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). (n.d.). *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell). Disponível em: <http://www.spell.org.br>
Acessado em: 15 de agosto de 2023.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bassan, F.V., Battistella, L.F., & Kocourek, S. (2020). Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9 (10), e139108124.

Brandão, H.P., & Bahry, C.P. (2022). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 73(b):160-177.

Brasil. Portal do Servidor. (s.d.). Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/copy_of_pndp Acessado em: 10 de junho de 2023.

Brasil. (2006). Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acessado em: 26 de maio de 2023.

Brasil. (2019). Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35 Acessado em: 26 de maio de 2023.

Brasil. (2020). Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm Acessado em: 7 de junho de 2023.

Brasil. (2021). Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6099> Acessado em: 10 de junho de 2023.

Dalmau, M.B.L., da Silva, C.S., & Canto, J.P. (2022). A implementação do modelo de gestão por competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. *Revista Internacional de Educação Superior*, 9(00), e 023020.

Fernandes, B.H.R. (2013). *Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Köche, J.C. (2011). *Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa*. Petrópolis: Vozes.

von Krieger, C.C.P., Andrade, E.P., Silva, A.M., Oliveira Mourão, C., Pizzol, R.A., & Lima, S.T.P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3): 707-740.

Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

Lira, J.O.L. & Cavalcante, K.O. (2021). Gestão por competências nas instituições públicas. In Anielson Barbosa da Silva (org.), *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras*. João Pessoa: UFPB.

Montezano, L., da Silva, N.B., Marques, F.B., & Isidro-Filho, A. (2019). Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 12(3), p.21-44.

Montezano, L., & e Silva, B. M. (2019). Gestão por competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 17(2): 184-201.

Moreira, G. E., & Milanez, R. L. D. S. (2019). Gestão por competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: desafios na implementação. *Revista e-Curriculum*, 17(2): 365-381.

Oiticica, T. P. P. M., & Barbosa, M. A. C. (2021). Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(2), p.147-160.

Oliveira, M.M. (2021). Evolução histórico-legal da gestão de pessoas no setor público. In Anielson Barbosa da Silva (org.), *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras*. João Pessoa: UFPB.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da OCDE: Brasil 2010*. Governo Federal. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=45917>. Acessado em: 26 de maio de 2023.

Ought, Elicit: O assistente de pesquisa de IA. Disponível em: <https://elicit.org> Acessado em: 29 de junho de 2023.

Plataforma Sucupira (2023). Qualis Periódicos. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/ListaConsultaGeralPeriodicos.jsf> Acessado em: 26 de julho de 2023.

Qualis Periódicos (2023). Documento Técnico do Qualis Periódicos. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/avaliacao-quadrienal-2017/DocumentotecnicoQualisPeridicosfinal.pdf> Acessado em: 31 de julho de 2023.

Santos, A.P. (2015). Reflexões e práticas de gestão por competências: limites e possibilidades. 4º Congresso sobre Gestão de Pessoas no Setor Público Paulista – 2015. Escola de Governo do Estado de São Paulo – Egesp. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IF45zhPvrw> Acessado em: 15 de julho de 2023.

Silva, A.B.; Bispo, A.C.K.A. & Ayres, S.M.P.M. (2019). Desenvolvimento de carreiras por competências. Brasília: Enap.

Silva, A. B. (2021). Apresentação. In Anielson Barbosa da Silva (org.), Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras. João Pessoa: UFPB.

Silva, P.A., de Araújo Cavalcante, S.M., Silva, P.A., & Silva, M.R.R. (2021). Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. Revista de Gestão e Secretariado, 12(2), p.173-202.

Souza, M.T.D., Silva, M.D.D., & Carvalho, R.D. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein, São Paulo, (8) 102-106.

Takahashi, A.R.W. (2015). Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Curitiba: InterSaberes.



Ambiência organizacional: A aplicação do design salutogênico no ambiente de trabalho como recurso para promoção da saúde ocupacional

Kesy Marino Valverde Gonçalves de Vasconcelos¹
Helenice Feijó de Carvalho²



RESUMO

Este estudo trata do desenvolvimento do tema ‘ambiência organizacional’ e como o design salutogênico aplicado no ambiente de trabalho pode atuar como promotor da saúde ocupacional. Esta pesquisa é bibliográfica com revisão de literatura narrativa, objetivo exploratório-dissertativo e abordagem qualitativa. O problema abordado: de que maneira a saúde ocupacional pode ser promovida com a aplicação do design salutogênico como ferramenta no ambiente de trabalho? A preocupação com a saúde do trabalhador, principalmente a saúde mental, tem ganhado espaço. O objetivo geral: analisar a contribuição do design salutogênico no ambiente de trabalho como recurso promotor da saúde ocupacional. Verificou-se que a contribuição do design salutogênico, mostra-se valiosa nas organizações e em espaços residenciais e tem sido recurso promotor da saúde ocupacional.

Palavras-chave

Ambiência organizacional. Design salutogênico. Saúde Ocupacional

ABSTRACT

This article deals about the development of the theme ‘organizational ambience’ and how the salutogenic design applied in the environment can operate as a promoter of occupational health. This is a bibliographic research with a narrative literature review, exploratory dissertation and qualitative approach objective. The issue addressed: how occupational health can be with the use of salutogenic design as a tool in the work environment? The concern about the worker health, mainly the mental health, has gained ground. The main objective: analyze the contribution of salutogenic design at work environment as a promoter resource of occupational health. It was found that the contribution of salutogenic design, proves to be valuable in organizations and at home and has been an occupational resource.

Key words

Organizational ambience. Salutogenic design. Occupational health.

1. Mestre em Psicologia Organizacional, Master em Neuroarquitetura, Especialista em Iluminação e Design de Interiores, Especialista em Educação Ambiental e Desenvolvimento, Especialista em Docência Superior, MBA em Gestão EaD, Bacharel em Ciências Econômicas, Tecnóloga em Design de Interiores, Licenciada em Matemática, Licenciada em Artes Visuais, Pianista. E-mail: kesydesign@gmail.com

2. Doutora em Psicologia Social, Mestre em Psicologia Social, Mestre em Administração Pública, Especialista em Ouvidoria Pública, MBA em Gestão de Projetos, Especialista em Educação a Distância, Especialista em Docência do Ensino Superior, Especialista em Psicologia Junguiana, Graduação Tecnológica em Mediação, Graduação em Psicologia, Graduação em Engenharia Industrial Metalúrgica, Adjunt Faculty MUST University. E-mail: helenice.carvalho@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como escopo desenvolver sobre o tema ambiência organizacional e a aplicação do *design* salutogênico no ambiente de trabalho como recurso para promoção da saúde ocupacional. Há de se considerar que as relações humanas acontecem nos espaços, pois as memórias são construídas com a criação de laços pelas pessoas na intercorrência da vida. Posto isso, perceber a ambiência como espaço que envolve o ser humano numa agradabilidade não só do meio físico, mas também de suas relações, ganha relevância, porque certamente afeta a saúde mental e física humana. Nessa óptica, ambiência integra o espaço em diversos fatores além do físico (estética, acessibilidade etc.) como o psicológico (percepção, sensação etc.). Assim, no caminho da tríade ‘psicologia, neurociência e arquitetura’, os estudos da relação do ambiente construído *versus* reação do ser humano possibilitaram a compreensão de pessoas e o desenvolvimento de projetos cada vez mais assertivos (Crízel, 2020).

No espaço laboral, o ser humano passa grande parte da sua vida e nele precisa construir laços e interagir com as pessoas. Nesse espaço que cria memórias, tem-se a necessidade de cada vez mais humanização passa possibilitar reações saudáveis no homem e suas relações. Em ambientes hospitalares, há muito já se tem aplicado da/o arquitetura/*design* salutogênica/o como uma das ferramentas da neuroarquitetura como auxílio na promoção da saúde. Nos espaços organizacionais, tal recurso pode também funcionar assim no contexto da saúde organizacional. Afinal, ter saúde não significa não ter doença (WHO, 2022). Posto isso, um adoecimento deve ser visto de forma holística e integrativa, como o caso da salutogênese.

No intuito de abordar a problemática sobre de que maneira a saúde ocupacional pode ser promovida com a aplicação do *design* salutogênico como ferramenta no

ambiente de trabalho, justifica-se por perceber, então, que a preocupação com a saúde do trabalhador, especialmente no tocante à saúde mental, tem ganhado espaço. Os estressores têm aumentado, algo observado principalmente no período da pandemia COVID19. Ainda assim, de acordo com a Organização Mundial da Saúde, OMS, foram quase três milhões de casos de doenças ocupacionais registrados nos últimos 15 anos (WHO, 2022). Com o ser humano enquanto principal sujeito, a saúde do trabalhador ganha relevância na saúde pública de maneira que 165 novas patologias que causam danos à integridade física ou mental do trabalhador são incorporadas à lista. Um adoecimento social que afeta a qualidade de vida das pessoas neste mundo acelerado repleto de tecnologia que, mal-usada, fere a humanidade.

Eis que a neuroarquitetura entra no recorte do *design* salutogênico, envolvendo a humanidade tanto nos espaços arquitetônicos quanto na relação pessoas *versus* espaço descrito por Juhani Pallasmaa (2011). Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho visa analisar a contribuição do *design* salutogênico no ambiente de trabalho como recurso promotor da saúde ocupacional. De forma mais específica, buscou-se estruturar o vínculo entre saúde ocupacional e ambiência de trabalho; desenvolver os conceitos de neuroarquitetura e de *design* salutogênico e determinar a relação entre saúde ocupacional e *design* salutogênico.

2. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa bibliográfica com revisão de literatura do tipo narrativa, também chamada de tradicional, pois quando comparada à revisão sistemática, exibe uma temática com maior abertura, não exigindo uma rigidez de protocolo em sua construção. A revisão de literatura do tipo narrativa permite mais liberdade na apreciação de se

enveredar por outros caminhos do conhecimento. Dessa forma, não torna obrigatória a atribuição de uma resposta única e universal a respeito do objeto. Tal condição abre oportunidade para uma discussão mais ampla do tema sem, portanto, esgotar o assunto e suas fontes de informação, permitindo ao autor, a subjetividade (Cordeiro *et al.*, 2007; Corrêa, Vasconcelos & Souza, 2013).

Logo, o presente estudo teve o intuito de desenvolver sobre o tema ambiência organizacional e a aplicação do *design* salutogênico no ambiente de trabalho como recurso para promoção da saúde ocupacional. Ambos os assuntos têm sido estudados com outros vieses e, no último quadriênio, uma exploração com foco na sua influência na ambiência organizacional pode ser mais explorada. Ainda, sua finalidade é aplicada e sua natureza, de cunho científico, de objetivo exploratório-dissertativo com forma de abordagem qualitativa. Foram consultadas fontes secundárias, tais como pesquisas acadêmicas, artigos, livros dentre outros.

Primeiramente, fez-se um levantamento para conhecer a produção de material com a dialética do tema proposto. Devido à novidade no uso dos conceitos e da aplicação do *design* salutogênico em outros ambientes que não os hospitalares, pesquisou-se o intervalo temporal utilizado na busca por meio da ferramenta de busca *Scholar Google* foi de 2020 a 2024. Conforme dito anteriormente, a salutogênese aplicada nos espaços hospitalares já tem sido objeto de estudo há algumas décadas. Porém, no intervalo temporal da busca do assunto, publicações sobre o *design* salutogênico como coadjuvante na saúde ocupacional foram escassas na língua portuguesa. Uma vez ciente do fato de que a literatura com o foco este estudo não é tão vasta, pesquisas anteriores a 2020 com abordagens e/ou autores relevantes para esta pesquisa foram selecionadas pelo seu conteúdo elucidativo para a construção do tema proposto.

3. AMBIÊNCIA

A tríade ‘ambiência’, ‘espaço físico’ e ‘comportamento humano’ tem sido objeto de estudo nestas últimas décadas e com maior frequência no último quadriênio. A investigação sobre o local de trabalho explora as ligações entre a concepção do local de trabalho e os aspectos sociais do comportamento humano, tais como o bem-estar, a criatividade, a confiança e a organização do trabalho do trabalhador (todos os quais tendem a estar ligados a várias formas de estruturas organizacionais).

Com a perspectiva de melhorar a qualidade de vida das pessoas, as pesquisas no campo do comportamento humano têm evoluído na óptica multidisciplinar, no que tange à melhoria dos espaços como coadjuvante na saúde do trabalhador. Discorrer sobre ambiência envolve multidisciplinaridade, inter e intrapessoalidade e humanização do trabalho como forma de promover qualidade de vida e cuidado com a saúde do trabalhador. Há também o cenário do espaço físico integrado às pessoas que nele estão como ambiência também como promotor da humanização. Por outro lado, transcende as definições ligando-as sistemicamente, levando em conta inclusive o movimento do trabalho, as considerações humanas de espaço e lugar.

A ambiência, no viés da saúde, “compreende o espaço físico, social, profissional e de relações interpessoais que deve estar em sintonia com um projeto de saúde voltado para a atenção acolhedora, resolutiva e humana” (Brasil, 2010a, p.5). O espaço favorece o encontro dos sujeitos, a reflexão e a dinamicidade das relações, pois são vivenciais são colaboradores nos processos de mudança. Assim, os espaços, de acordo com as necessidades dos usuários e da organização, podem melhorar a qualidade de vida das pessoas no trabalho (Sousa, 2020).

3.1. Ambiência e o Trabalho

‘Ambiência’ abrange não só os aspectos físicos como também, estéticos e psicológicos. O termo ambiência equivale ao termo ‘ambiente’. Logo, sob o olhar da arquitetura, não se pode falar de espaço físico sem levar em conta as pessoas que nele se relacionam (Bestetti, 2014). Tal ambiência, atrelada ao espaço, possibilita e potencializa o envolvimento inter e intrapessoal das pessoas envolvidas nos processos de trabalho. Isso implica diretamente no clima organizacional, também chamado de ambiência organizacional.

Um ambiente é impregnado pela essência de um indivíduo, tal como cultura e personalidade. Os códigos que cada pessoa carrega consigo reproduzem diferentes linguagens em um ambiente e promovem uma personalização ao ambiente (Crízel, 2020). Além das variáveis físicas, a ambiência incorpora as impalpáveis – “como a sensação de aglomeração e acolhimento, as condições de apropriação e o clima social” (Elali, 2009, n.p.). Por isso, são inúmeras as variáveis que podem influenciar o comportamento humano no trabalho.

Um dos objetivos da Política Nacional de Promoção da Saúde – PNPS é “prevenir fatores determinantes e/ou condicionantes de doenças e agravos à saúde” (Brasil, 2010b, p. 18) e uma das diretrizes, é “reconhecer na promoção da saúde uma parte fundamental da busca da equidade, da melhoria da qualidade de vida e de saúde” (Brasil, 2010b, p.19). Prevenção¹ e promoção² de saúde são conceitos semelhantes e podem causar confusão.

¹ O termo ‘promoção’, também do latim, *promovere* (*pro*, à frente, e *movere*, mudar, mover, trocar de lugar), refere-se a impulsionar e gerar boas práticas que tragam contribuição para a saúde. O conceito de promoção envolve não só os esforços individuais, mas os coletivos para lidar com os diversos fatores que possam intervir na saúde. Nesse sentido, ‘promoção’ ultrapassa as técnicas e as normas, pois é uma construção de mudanças e escolhas, uma estratégia, para melhorar a qualidade de vida e bem-estar de todos (Czeresnia, 2003).

² O termo ‘prevenir’ vem o latim *praevenire* (*prae*, antes, e *venire*, vir), que tem o significado de preparar, chegar com antecipação. Conforme Czeresnia (2003), essas as ações preventivas são como orientações que

Ambos são parte da Política Nacional do Sistema Único de Saúde – SUS, e são feitas por meio das ações do Ministério da Saúde “[...] pela promoção, prevenção, proteção e recuperação da saúde, conforme as necessidades das pessoas” (Brasil, 2018, p.7, grifo das autoras). Por isso, visa ampliar o desenvolvimento humano para melhorar as condições de saúde atuando tanto na prevenção quanto na promoção de saúde.

Afinal, “o cuidado dado à estética de um espaço atribui significância não como algo supérfluo, porém, como algo que pode contribuir para sensações de bem-estar” (Sousa, 2020, p.70). Os espaços humanizados, relacionados à ambiência no trabalho, tratam do acolhimento e focam na saúde, nas relações do indivíduo consigo mesmo e com outrem. Sendo assim, os fatores que compõem a ambiência (espaço físico) afetam comportamentos dos indivíduos, que se dá pela percepção do ambiente que ocupam.

Para Sousa (2020, p.115), “a compreensão da relação entre indivíduo- ambiente é um campo científico muito amplo que envolve aspectos que vão além da arquitetura e não seria diferente com a ‘ambiência’ [...]”. A reação das pessoas em relação ao ambiente e por isso, os espaços projetados serão indubitavelmente sujeitos a intervenções das pessoas que dele se utilizam. Os espaços, antes hirtos de personalidade do indivíduo, tornam-se ‘lugares’ e transmitem o sentimento de pertencimento e de bem-estar. O ato de ‘apropriar-se’ do espaço “torna mais forte a relação de espaço/indivíduo” (Crízel, 2020; Sousa, 2020).

A ligação da ‘construção de lugares’ na ambiência (física) com a saúde é subjetiva do usuário (Sousa, 2020). Mas a construção de ‘lugares’ humanizados promove reações comportamentais, desenvolvimento pessoal e a salutogênese. Por fim, a ambiência como espaço físico interfere no comportamento humano quanto as percepções e sensações.

têm como objetivo evitar o aparecimento de doenças específicas, reduzir sua incidência e predominância nas populações.

Esses sentimentos são auxiliares no processo do alcance do bem-estar no ambiente laboral como antecedentes da saúde organizacional.

4. O DESIGN SALUTOGÊNICO COMO FERRAMENTA DA NEUROARQUITETURA

4.1. Neurociência

O termo ‘neurociência’ é relativamente atual. Somente na década de 1970 surgiu a *Society for Neuroscience*, nos Estados Unidos da América, uma associação com neurocientistas, psicólogos por formação, como profissionais participantes (Crízel, 2020). A grande revolução ocorreu na década de 1990, quando cientistas de outras áreas, como medicina, física, química, matemática etc., começaram a contribuir com as pesquisas. Como objetivo, a neurociência estuda o sistema nervoso e suas funcionalidades.

As pesquisas voltam-se para entender a atuação do cérebro, da medula espinhal e do sistema nervoso periférico e a relação dessas estruturas como resposta às perguntas: Como se comportam? Quais as emoções geradas? Como interferem em suas funções fisiológicas? E quanto à cognição? Além do mais, a neurociência também contribui para uma maior obtenção de dados sobre o comportamento humano e permitiu a utilização desses a favor das organizações (Campos *et al.*, 2023).

4.1.1. Neurociência aplicada às organizações do trabalho

As organizações desejam obter o melhor ambiente organizacional em seu ambiente laboral, pois o bem-estar do colaborador interfere no aumento da sua produtividade. Dessa forma, a neurociência pode ser aplicada de maneira a proporcionar

um melhor bem-estar entre os trabalhadores. Para isso, as empresas utilizam-se da neurociência comportamental, observação das pessoas no meio em que trabalham e convivem. (Campos *et al.*, 2023)

Ademais, a neurociência aplicada às organizações do trabalho utiliza-se das descobertas de pesquisas específicas da área na complexa situação do ambiente de trabalho e nas “atitudes e comportamentos humanos relacionados ao trabalho e às organizações” (Souza, 2022, p.1067). Nesse segmento, são aplicados os princípios da gestão e da psicologia organizacional, auxiliares na observação do comportamento organizacional e que atuam positivamente na gestão da saúde do trabalhador. Não somente, a neurociência chamada de organizacional também permite uma maior abrangência de entendimento de pessoas e, conseqüentemente, auxilia na construção de lideranças estratégicas e promove convivência saudável.

4.2. Neuroarquitetura

O crescimento dos estudos das neurociências em meados do século XX promoveu uma nova óptica sobre o ser e o agir do ser humano na arquitetura. Pode-se considerar que *Juhani Pallasmaa*, arquiteto finlandês, é um dos autores mais citados e que difundiu os estudos a respeito da psicologia ambiental e da neuroarquitetura, na relação pessoa-ambiente e ambiente-pessoa. Essa nova compreensão permitiu que os projetos se desenvolvessem mais ricos e assertivos. Dessa forma, as neurociências aplicadas à arquitetura compreendem disciplinas também da psicologia ambiental. A última estuda a relação pessoa-ambiente, levando em conta suas experiências, cultura e relações afetivas com o espaço. Já a neuroarquitetura estuda como o ambiente construído pode impactar as

peessoas, em outras palavras, o seu impacto sobre o cérebro das pessoas e, como consequência, o comportamento humano resultado desse impacto.

A neurociência aplicada à neuroarquitetura hoje é considerada uma ferramenta prática que avalia o desempenho de um ambiente, e que contribui para decisões assertivas no projeto quanto à “qualidade de vida dos seres humanos em sociedade” (Villarouco *et al*, 2021, p.21). Porquanto, talvez seja quase impossível falar de neuroarquitetura sem abordar a psicologia ambiental e o *design* biofílico. Deixa claro que o ser humano é o ator principal das linhas de pesquisa. A psicologia ambiental trabalha interdisciplinarmente e dialoga com a Arquitetura tanto quanto com o Urbanismo, a Sociologia, a Geografia e a Biologia.

Por consequência, as estratégias exploram a sensorialidade no ambiente de maneira a envolver as pessoas que com ele interagem, criando vínculos entre pessoa e ambiente. Nesse sentido, a neuroarquitetura utiliza-se de fatores estéticos, no meio físico, para compor o espaço de forma a afetar o indivíduo a partir das sensações que o espaço pode causar – “bem-estar físico, emocional e de conforto compreendidas no sistema sensorial humano pela percepção, memória e imaginação em constante interação, fazem parte da ambiência” (Sousa, 2020, p.45).

Já o *design* biofílico pode potencializar a interação das pessoas com o meio em que estão inseridas e enfatizam a conexão natureza-ambiente-pessoas. Parte dessa estratégia se faz pela inclusão de elementos naturais, como por exemplo: luz e ventilação – grandes aberturas; plantas; materiais orgânicos – pedra, madeira etc. Mas principalmente feito uso da organicidade do espaço – pessoas, atividades e ações –, pois qualifica os espaços e gera o ‘pertencimento’ (Crízel, 2020). Tendo em vista o benefício da relação homem-natureza e o processo de bem-estar proporcionado, outra disciplina

vem para acrescentar a essa interdisciplinaridade: o *design* salutogênico. O *design* biofílico tem uma abordagem sobre a significativa atuação do ambiente físico na promoção da saúde e do bem-estar e seus princípios têm relação direta com os princípios de *design* salutogênico.

4.2.1. Design salutogênico

O termo ‘salutogênese’ (do latim, *salus*, saúde, e do grego, *genesis*, origem) foi usado pela primeira vez pelo médico, sociólogo e pesquisador, *Aaron Antonovsky*, no final da década de 1970. Aaron foi sobrevivente dos campos de concentração na 2ª Grande Guerra. Suas pesquisas identificaram e avaliaram os efeitos do estresse na saúde das pessoas, além de voltar-se à origem da saúde para o indivíduo a partir do seu estilo de vida.

Nestas primeiras duas décadas de 2000, o número de publicações sobre a Teoria Salutogênica, sobretudo no campo da saúde, tem sido expressivo. Outros estudos que envolvem a interdisciplinaridade, como esta pesquisa, têm crescido nos últimos anos. A salutogênese não vem para curar o doente, mas para aliviar os chamados estressores da saúde, que podem ser externos ou internos. Em seu conceito, tudo depende de como cada pessoa vê a vida, uma vida de forma coerente. Então, Aaron determina que o que define esse senso de coerência são a compreensibilidade, a capacidade de gerenciamento e o significado.

Embora toda a sorte de intempéries da vivência humana possa interferir no estado de saúde da pessoa, necessário se faz compreender que “a saúde é um recurso para a vida e não um objetivo do viver” (Girondoli, 2021, p.4). E o *design* salutogênico encontra um propósito como efeito de apoio tanto físico como psicológico nos espaços projetados.

Ainda que a aplicação do *design* salutogênico tenha sido iniciado em ambientes hospitalares, sua abordagem passou a ser utilizada em diversos outros projetos, já que um ambiente físico pode também contribuir com um papel relevante na promoção da saúde. Nesta década, grandes empresas têm buscado diligentemente aprimorar o ambiente laboral, pois, conforme o exposto, é consensual em estudos organizacionais que um trabalhador com saúde é um trabalhador produtivo.

Se a preocupação é o resguardo físico e mental do trabalhador, no caso das organizações, entra-se no mérito da segurança organizacional. Outrossim, segurança e conforto são sempre buscados pelos seres humanos, qualidade aplicadas no espaço que beneficiam seus usuários. O *design* salutogênico colabora com a criação dessa ambiência de conforto e segurança promovendo, inclusive, conexões sociais por meio de ambientes preparados para tal, ativando conexões cerebrais ligadas a emoções positivas.

5. O IMPACTO DO DESIGN SALUTOGÊNICO NA SAÚDE OCUPACIONAL

Desde tempos mais remotos, o homem sempre manteve uma relação intrínseca com o ambiente construído. Com a aglomeração de pessoas no sedentarismo, a convivência com animais e a falta de higiene trouxeram doenças, mas também a consciência de que a ventilação e a entrada de luz natural traziam benefícios para si. As construções passam por mudanças durante as eras e a cada descoberta na área da ciência e mais ainda após a Revolução Industrial (Fuente, 2013). Havia um disparate quanto à moradia: a casa dos ricos era mais ampla e arejada, ao contrário da casa dos pobres, pequena e com muitos moradores e pouca ventilação. No período da Revolução

Industrial, a situação operária nas fábricas não era muito diferente da sua casa. Os locais pouco ou nada ofereciam tanto para a saúde física quanto para a mental.

A modernidade trouxe a substituição do natural pelo artificial – prédios com fachadas fechadas, obrigando o uso de ventilação e luz artificiais. Isso aliado ao uso de muitos materiais que levavam toxidade ao ambiente. Com o advento das inúmeras instalações de redes eletromagnéticas, o resultado foi o aparecimento de outras tantas doenças ambientais como a fibromialgia ou a fadiga crônica, surgiu o termo conhecido como ‘Síndrome do Edifício Doente’³ (SED). Esse fato levou a Arquitetura a alcançar outros olhares em busca da saúde em sua construção. Com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas que permanecem grande parte do seu dia no ambiente de trabalho.

Cuidar da saúde de forma preventiva nas organizações, na percepção das suas construções, faz delas visionárias. É importante compreender que um ambiente tanto pode acometer as pessoas de doenças quanto pode auxiliar na prevenção das mesmas. Não apenas reações fisiológicas como incômodo nos olhos (problemas com a iluminação), dor de cabeça (problema com a acústica), etc., mas reações psicológicas como o cansaço mental e até o *burnout*. Grandes organizações têm descoberto que construir e conservar um edifício saudável mantém seus trabalhadores saudáveis e, conseqüentemente, aumentam a produtividade e a resiliência nos trabalhadores. Ambientes por si só podem ser naturalmente estressores, por isso a importância de projetar espaços com ambientes que ajudem a modular os níveis de neurotransmissores que provocam o estresse. Pessoas

³ O termo surge no início dos anos 1980, mas os edifícios ‘doentes’ já haviam sido detectados antes mesmo de 1960 (WHO, 2006, p. 23). A síndrome é classificada como um problema de saúde pública pela OMS. O desconforto relatado, muitas vezes problemas sérios de saúde caracterizados por situações de desconforto laboral associados ou não a problemas agudos de saúde, “parecendo estar relacionados com a permanência no interior de alguns edifícios” (Silva, 2017, p. 3).

que encontram tranquilidade no ambiente laboral, sentem-se confortáveis, o que resulta em seu bem-estar.

A aplicação do conhecimento do *design* salutogênico no ambiente laboral só tem a contribuir, pois. “[...] cada prédio cheio de trabalhadores com problemas de saúde é um prédio ineficiente, causador de altos índices de absenteísmo do trabalho.” (Fuente, 2013, p.14). Ele não será um processo de cura, mas como auxiliar na prevenção de doenças. Portanto, a saúde econômica da empresa agradece, pois se os gastos com saúde e pensões de invalidez aumentam, a produtividade das empresas fica reduzida. Por esse motivo, a necessidade de humanizar o ambiente proporciona mais acolhimento (Villarouco *et al.*, 2021).

Dessa maneira, para Pompermaier, Lopes & Vergara (2023), propor experiências multissensoriais associadas aos projetos do espaço organizacional, podem atribuir qualidades terapêuticas nos ambientes, como promoção da saúde. São atributos como “arte, cores, iluminação e ventilação naturais (luz e ar), transparência, integração entre interior e exterior, vegetação, água, escala humana, movimento da plástica arquitetônica e a criação de cenários visuais” (Pompermaier, Lopes & Vergara, 2023, p.437) que fazem a diferença no projeto.

A forma e a estrutura, iluminação, tipologia de cores (modelo organizado) podem influenciar diretamente a produtividade (Albuquerque, 2023; Bencke, 2023; Dionízio, 2022; Gattupalli, 2022; Villarouco *et al.*, 2021; Silva, 2017; Bestetti, 2014). Por exemplo, o cortisol é um hormônio ligado diretamente ao estresse: ambientes organizados para alta produtividade farão com que o nível de cortisol aumente, consequentemente, o estresse, o esgotamento. Mas esse pico não é bom e as empresas compreenderam isso, pois pode levar ao afastamento.

O entendimento, a partir das neurociências aplicadas à arquitetura e da psicologia ambiental, é que a produtividade siga com a dicotomia quantidade-qualidade. Para isso, organizar o local feito uso do estudo do comportamento humano e aplicar elementos salutogênicos (*design* salutogênico) no ambiente laboral, adiciona qualificações no projeto e permite a prevenção de doenças, a manutenção da saúde dos trabalhadores e, assim, a saúde organizacional. O ambiente é uma excelente ferramenta nas mãos das empresas. Uma vez que interfere diretamente no comportamento das pessoas, “é mais fácil adaptar e modificar um ambiente do que uma pessoa” (Bencke, 2023, p.129).

Abaixo constam alguns exemplos de como o *design* salutogênico pode impactar o ambiente de trabalho como antecedente da saúde na ambiência organizacional (Quadro 1) são: ambientes de relaxamento; áreas multifuncionais, ergonomia e conforto, controle sobre o ambiente, controle de ruídos e estética.

Quadro 1. Exemplos de impactos provocados pelo *design* salutogênico no ambiente de trabalho e promotores de saúde na ambiência organizacional

Autor(es)	<i>Design</i> Salutogênico	Ambiente de Trabalho	Saúde na ambiência organizacional
Albuquerque (2023); Bencke (2023); Pompermaier, Lopes & Vergara (2023); Dionízio (2022); Crízel, (2020); Sousa (2020)	Ambientes de relaxamento	Área verde, área de meditação e descompressão.	• Estimula a circulação e interação entre as pessoas. (Espaço colaborativo, interligado ao ambiente de trabalho) • Estimula oxigenação de músculos e do cérebro (Movimentação das pessoas). • Promove o engajamento e o sentimento de valorização.
Albuquerque (2023); Crízel (2020)	Áreas multifuncionais	Concepção de um ambiente flexível e com variedade de espaços que oferecem opções não só de trabalho como também de atividades.	• Propicia um maior ‘senso de controle’ sobre seu ambiente. • Permite ao funcionário a escolha de um espaço mais adequado às suas necessidades para a execução de um trabalho em um determinado momento.

Albuquerque (2023); Bencke (2023); Pompermaier, Lopes & Vergara (2023); Gattupalli (2022); Sousa (2020)	Ergonomia e conforto	Mobiliários que promovam conforto físico.	Criação de mobiliário, que considera 2 dimensões: a) aspectos psicológicos e emocionais visando a promoção de bem-estar do trabalhador. b) aspectos físicos (normas técnicas, <i>design</i>).
Albuquerque (2023); Bencke (2023); Pompermaier, Lopes & Vergara (2023); Dionízio (2022); Villarouco <i>et al</i> (2021); Crízel (2020) Futene (2013)	Controle sobre o ambiente	Controle da iluminação, da temperatura, da ventilação no seu espaço de trabalho	• Diminui as distrações, permitindo a manutenção da concentração (foco) no trabalho • Reduz fatores associados ao estresse, tais como: iluminação inadequada: pode vir a desencadear sintomas de ansiedade, pois interfere no estado emocional e afetivo do trabalhador.
Albuquerque (2023); Dionízio (2022); Sousa (2020)	Controle de ruidos	Monitorar a acústica do ambiente por meio do uso de materiais revestimentos específicos e pisos acústicos	• Mantém os limites de tolerância para ruído contínuo ou intermitente que o trabalhador pode ficar exposto (NR-15 da CLT) • Redução do convívio com ruídos geradores de estresse e de alteração de humor do trabalhador
Albuquerque (2023); Bencke (2023); Pompermaier, Lopes & Vergara (2023); Gattupalli (2022); Villarouco <i>et al</i> (2021); Crízel (2020); Futene (2013); Pallasmaa (2011)	Estética	Cores e materiais (texturas e formatos)	Cria ambiente tranquilo e propício ao trabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Esses são exemplos de como o *design* salutogênico pode impactar o ambiente de trabalho como antecedente da saúde na ambiência organizacional e demonstram que ambientes visual e sensorialmente tranquilos e fisicamente confortáveis podem ativar neurotransmissores relacionados ao relaxamento e bem-estar. Isso porque os estímulos fornecidos pelo ambiente projetado são captados pelo corpo (sensações), levados até a mente (percepção) e geram consciência e, só então, um comportamento.

6. DISCUSSÃO E ANÁLISE

O objetivo geral deste trabalho cumpriu a análise da contribuição do *design* salutogênico no ambiente de trabalho como recurso promotor da saúde ocupacional. De forma mais específica, buscou-se vincular a saúde ocupacional e ambiência de trabalho (ambiente físico); desenvolveu-se os conceitos de neuroarquitetura e salutogênese, discutiu-se acerca da relação entre saúde ocupacional e *design* salutogênico. Nesse caminho, a tríade observada foi ambiência, espaço físico e comportamento humano e suas relações com a saúde ocupacional. De acordo com os demais autores e documentos, há uma forte ligação entre o espaço físico e o lugar ‘chamado de meu’ (Crízel, 2020; Sousa, 2020). inclusive nos espaços de trabalho.

Verificou-se que há interseções entre os conceitos: ambiência tem um sentido amplo que vai além do físico e abrange as condições morais, intelectuais, sociais e psicológicas. Essa relação vai gerar sensações, percepções e comportamentos evocando emoções e atitudes, positivas ou negativas, serão fatores que determinarão a saúde ocupacional. A saúde ocupacional, como ramo da medicina do trabalho, também leva em conta os espaços projetados de forma humanizada, cria ambiência necessária para o trabalho e trata do acolhimento e com foco na saúde (Sousa, 2020) – *design* salutogênico.

O *design* salutogênico, por meio da neuroarquitetura, vem organizar o espaço e criar uma ambiência de conforto (Crízel, 2020) e segurança organizacional para que também seja um componente aditivo de prevenção no processo da saúde organizacional. Construções doentes trazem desconforto e prejudicam o bem-estar e a saúde mental, o que causa adoecimento nos usuários. A saúde ocupacional, como atuação da medicina do trabalho nas organizações, preocupa-se com a higiene industrial. Verificou-se aqui como a neuroarquitetura e o *design* salutogênico podem atuar de forma preventiva no início do

processo, no projeto adequado, o que evita o desconforto e o adoecimento (Albuquerque 2023; Silva, 2017).

Conquanto, quando se aborda o assunto ‘humanização’, Albuquerque (2023), Bencke (2023), Pompermaier, Lopes & Vergara (2023), Dionízio (2022), Crízel (2020) e Sousa (2020) são convergentes quanto a adaptação de um ambiente em lugar que proporcione descanso tanto mental quanto físico, proporcionando, inclusive, segurança ocupacional. Pompermaier, Lopes & Vergara (2023) analisam o impacto que a natureza teve e tem com os pacientes e funcionários dos hospitais da Rede Sarah no processo de cura e bem-estar. Iluminação, ventilação, natureza, relação entre espaço-uso, a proposta arquitetônica salutogênica desses hospitais como um todo promoveu qualidade de vida e propiciou bem-estar dos pacientes e dos funcionários.

Ainda, os ambientes promotores de saúde, estimulam relacionamentos, e humanização do espaço em movimento (Crízel, 2020; Sousa, 2020; Pallasmaa, 2011) ou o “movimento em pausa” de Tuan (2011) e têm a mesma finalidade, que é empregar medidas cabíveis do *design* salutogênico, interdisciplinarmente, como prevenção de intercorrências físicas ou mentais. Já Gattupalli (2022) fala especificamente sobre o *design* salutogênico e de que maneira esse pode promover a saúde e o bem-estar do trabalhador. Carvalho (2017) e Bestetti (2014), por sua vez, tratam de que, quando humanizados, os espaços são saudáveis. Especificamente para Carvalho (2017), a preocupação de uma edificação saudável (distante da SED), fomenta a proteção e preservação da saúde quanto aos riscos ocupacionais.

Outrossim, Fuente (2013) afirma que o *design* salutogênico, como ferramenta de promoção da saúde no ambiente laboral, só tem a contribuir com a redução do absentismo e favorecer uma reintegração do trabalhador com tratamento humanitário, que é o papel

da saúde ocupacional atuante nas empresas. Quanto ao impacto do *design* salutogênico na saúde ocupacional, o discurso dos resultados remete à grande ligação que ambos possuem. Decerto, o usuário do espaço laboral, com sensação de bem-estar, confortável e em um ambiente agradável e seguro, será mais produtivo, atendendo objetivos da sua própria saúde e preservação, bem como da saúde organizacional. Isso, é claro, cria impacto direto na ambiência organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão narrativa da literatura expôs de forma compreensiva o desenvolvimento sobre o tema ambiência organizacional e a aplicação do *design* salutogênico no ambiente de trabalho como recurso para promoção da saúde ocupacional. De forma mais específica, discorreu-se sobre o vínculo entre saúde ocupacional e ambiência de trabalho além de desenvolver os conceitos de neuroarquitetura e de *design* salutogênico e determinar a relação entre saúde ocupacional e *design* salutogênico.

Cerificou-se, então, uma relação do comportamento humano com o espaço físico e do espaço físico com o comportamento humano e toda uma correlação entre os conceitos de ambiência, saúde ocupacional, promoção de saúde e *design* salutogênico, apresentados neste estudo. Compreendeu-se que as condições físicas e psicológica dos usuários são refletidas no espaço físico de trabalho nas organizações. Esse fato dá subsídio para a neuroarquitetura aplicar suas ferramentas para a melhoria de vida das pessoas nos espaços, humanizando-os. Verificou-se que ambiente de trabalho alinhado aos princípios do *design* salutogênico promovem melhoria no ambiente organizacional, já que aquela ferramenta tem colaborado com a prevenção de doenças e cuidado com a saúde do trabalhador.

Quanto a dados que quantificam todas essas variáveis apresentadas até aqui, têm sido colhidos e estudados interdisciplinarmente por diversas áreas profissionais como medicina, psicologia, psicologia ambiental, psicologia organizacional, biologia, arquitetura, engenharia entre outros. Essas áreas, ligadas à neurociência e ao estudo do comportamento humano poderão auxiliar, em um futuro próximo, a vida assoberbada do trabalhador e das organizações de trabalho, na produção de outras pesquisas dentro das organizações, inclusive acerca da óptica do trabalhador 60+, que é a realidade próxima do Brasil. Ou seja, a relação do *design* salutogênico, ferramenta da Geroarquitetura, e a promoção da saúde organizacional.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, C.F.H. (2023). Neuroarquitetura em projetos corporativos: como o ambiente construído pode reduzir o burnout? ArchDaily Brasil, 23Set.2023.

Bencke, P. (2023). O impacto dos ambientes no cérebro. *In*. Rossi, A. M., Meurs, J. A. & Perrewe, P.L. (Orgs.). Stress e qualidade de vida no trabalho: encontrando significado no luto e no sofrimento. [Stress and quality of working life]. São Paulo, SP, Brasil: Vetor.

Bestetti, M. L. T. (2014). Ambiência: espaço físico e comportamento. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, 17, 601-610.

Brasil. (2010). Ministério da Saúde Brasil. Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. Ambiência. 2 ed. Brasília: Ministério da Saúde Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ambiencia_2ed.pdf Acessado em: 22 jan 2024.

Brasil. (2010). Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Promoção da Saúde / Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde. – 3. ed. – Brasília:

Ministério da Saúde, 2010, (Série B. Textos Básicos de Saúde) (Série Pactos pela Saúde 2006; v. 7)

Brasil (2018). Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS): anexo I da Portaria de Consolidação nº 2, de 28 de setembro de 2017, que consolida as normas sobre as políticas nacionais de saúde do SUS (1a ed.). Brasília: Ministério da Saúde.

Campos, E.A.D.S., Medeiros, G.G., ... & Rodrigues, F.D.A.A. (2023). Neuroh: Aplicação Prática da Neurociência no Equilíbrio Corporativo e Bem-Estar de Seus Colaboradores. *Ciência Latina Ver.Cient.Multidisc.*, 7(3), 6443-6458.

Carvalho, A.P.A. (2017). O edifício doente e o edifício saudável. *Ver. Sustinere*, 5(1), 135-152.

Cordeiro, A.M., Oliveira, G.M.D., Rentería, J.M., & Guimarães, C.A. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Ver. Col. Brasi. de Cirurg.*, 34, 428-431.

Corrêa, E.J., Vasconcelos, M. & Souza, M.S.L. (2013). Iniciação à metodologia. Belo Horizonte: UFMG.

Crízel, L. (2020). *Neuroarquitetura: Neuroarquitetura, Neurodesign e Neuroiluminação*. 1 ed. Cascavel: Lorí Crízel.

Czeresnia, D. (2003). O conceito de saúde e a diferença entre prevenção e promoção / The concept of health and the difference between prevention and promotion. [Artigo revisto e atualizado publicado nos *Cad.Saú.Púb.* (1999)]. In: Czeresnia D, Freitas CM (Org.). *Promoção da Saúde: conceitos, reflexões, tendências*, p.39-53. Rio de Janeiro: Fiocruz.

Dionízio, F.A.G.F. (2022). *Neuroarquitetura, psicologia ambiental, design biofílico e feng shui: uma análise comparativa*. Rev. Ibero-Am.Hum.Ciën.Edu. 1 ed. São Paulo: Editora do Autor.

Elali, G.A. (2009). Relações entre comportamento humano e ambiência: uma reflexão com base na psicologia ambiental. Anais do Colóq. Amb. Compart.. Rio de Janeiro: ProArq-UFRJ.

Fuente, J.A.A. (2013). O edifício doente: relação entre construção, saúde e bem-estar. Dissertação de [Mestrado Integrado em Arquitetura], Universidade do Minho, Portugal. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/27606> Acessado em: 29 jan 2024.

Gattupalli, A. (2022). O que é arquitetura salutogênica? 02 Ago 2022. ArchDaily Brasil.

Girondoli, Y. M. (2021). Salutogênese Você sabe o que é? CASS – Coordenadoria de Ação à Saúde do Servido / IFES. Disponível em: <https://prodi.ifes.edu.br/images/stories/SALUTOG%C3%A8NESE.pdf> Acessado em 27 fev 2024.

Pallasmaa, J. (2011). Os olhos da pele: a arquitetura e os sentidos. Porto Alegre: Bookman.

Pompermaier, J.P.L., Lopes, S.A.P., & Vergara, L.G.L. (2023). Corpo, espaço e experiência: Arquitetura multissensorial nos projetos hospitalares do arquiteto João Filgueiras Lima. Píxo: Rev.Arquit.Cid.Contemp, 7(25).

Silva, A. E. S. (2017). Síndrome do Edifício Doente. Dissertação de [Mestrado Integrado em Medicina], Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/30896> Acessado em: 19 jan 2024.

Sousa, L.F. (2020). Ambiência, arquitetura e saúde mental: Uma cartilha de diretrizes projetuais para os Centros de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde. Cabedelo: UNIESP. Disponível em: <https://www.iesp.edu.br/sistema/uploads/arquivos/publicacoes/ambiencia-arquitetura-e-saude-mental-uma-cartilha-de-diretrizes-projetuais-para-os-centros-de-praticas-integrativas-e-complementares-em-saude-autor-a-sousa-larissa-fernandes-de-.pdf> Acessado em: 3 fev. 2024.

Souza, G.M. (2022). A neurociência e a Síndrome de Burnout no ambiente corporativo. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 8(4), 1066–1090.

Tuan, Y.F. (2011). Espaço, tempo, lugar: um arcabouço humanista / *Space, time, place: a humanistic frame*. *Geograficidade*, 1(1), 4-15.

Villarouco, V., Ferrer, N., ... & Guedes, A. P. (2021). *Neuroarquitetura: a neurociência no ambiente construído*. 1 ed. Rio de Janeiro: Rio Books.

WHO – World Health Organization. (2006). Development of WHO Guidelines for Indoor Air Quality - Report on a Working Group Meeting. WHO. Reg. Off. Eur. 1–27. Disponível em: https://www.aivc.org/sites/default/files/airbase_1609.pdf Acessado em 16 mar 2024.

WHO – World Health Organization. (2022) - World mental health report: transforming mental health for all. Geneva: WHO. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338> Acessado em: 23 de fev 2024.



Saúde mental e relações socioprofissionais: Um estudo sobre laços sociais entre docentes de uma escola municipal de São Paulo/Brasil

Liliana de Jesus Sousa Puche¹
Anelise Schaurich dos Santos²



RESUMO

Este artigo objetivou conhecer a percepção de professores de uma escola da rede municipal de ensino do estado de São Paulo/Brasil sobre a influência das relações que estabelecem com seus colegas e líderes em sua saúde mental. Para tanto, foi realizado um Estudo de Caso com cinco professores, os quais participaram de uma entrevista individual semiestruturada. Os resultados indicaram que embora a maioria dos professores percebesse seu ambiente de trabalho como colaborativo e saudável, houve relatos de avaliações negativas em relação às relações interpessoais. Os resultados destacaram a importância crucial de relações positivas para criar um ambiente escolar favorável à aprendizagem e à saúde mental dos docentes, de forma a evidenciar a necessidade de promover interações construtivas no ambiente educacional.

Palavras-chave

Relações Socioprofissionais. Saúde mental. Professores.

ABSTRACT

This aim of this study was to understand the perception of teachers from a municipal school in the state of São Paulo/Brazil about the influence of the relationships they establish with their colleagues and leaders on their mental health. A Case Study was carried out with five teachers, who participated in an individual semi-structured interview. The results indicated that although most teachers perceived their work environment as collaborative and healthy, there were reports of negative evaluations regarding interpersonal relationships. The results highlighted the crucial importance of positive relationships to create a school environment favorable to the learning and mental health of teachers to highlight the need to promote constructive interactions in the educational environment.

Key words

Social and Professional Relations. Mental Health. Teachers.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Graduada em Administração pela Universidade Norte do Pará. Licenciada em Pedagogia pela Universidade Cruzeiro do Sul. Licenciada em Letras- Português pela Universidade Ítalo. Licenciada em Filosofia pela Faculdade Única e Especialista em Psicanálise, Psicologia Organizacional, Psicopedagogia e Neuropsicopedagogia. Professora no município de Penápolis/SP. E-mail: lilisouza2314@gmail.com

2. Doutora em Psicologia pela Unisinos. Mestre em Psicologia e Graduada em Psicologia pela UFSM. Licenciada em Educação Profissional e Tecnológica e Especialista em Gestão em Saúde pela UFSM. Professora da MUST University. E-mail: anelise.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

As diversas transformações que têm ocorrido no mundo do trabalho, como a intensificação do uso da tecnologia, a degradação das condições de trabalho e uma maior exigência por parte dos gestores, geram inúmeras consequências para a vida e a saúde mental dos trabalhadores em geral. Isso tende a aumentar os casos de doenças mentais, comportamentais, psicossomáticas, entre outras (Gasparini, Barreto, & Assunção, 2006).

Essa realidade também pode ser observada no trabalho docente. As atividades profissionais dos docentes costumam ser caracterizadas por sobrecarga de trabalho, falta de tempo para planejamento de aulas, problemas comportamentais dos estudantes, implementação de novas práticas educacionais, burocracia e dificuldade de relacionamentos. Essas características são apontadas como os principais fatores de desgaste no trabalho dessa categoria profissional (Mazzola, Schonfeld, & Spector, 2011).

Ao considerar o contexto de trabalho comumente vivenciado pelos professores e as demandas que enfrentam no seu cotidiano, os adoecimentos mentais no trabalho docente são uma realidade preocupante (Diehl & Marin, 2016). Isso pode ser comprovado, por exemplo, pelo fato de que a rede estadual de ensino de São Paulo registrou, nos seis primeiros meses do ano de 2023, 20.173 professores afastados por questões relacionadas à saúde mental. Foram, em média, 112 profissionais da educação afastados por dia das escolas do estado devido a transtornos e doenças psiquiátricas, como depressão, ansiedade e crise do pânico (Mello & Jesus, 2023).

Acredita-se que as relações socioprofissionais, de cunho positivo, com líderes e colegas podem ajudar a diminuir o desgaste emocional no exercício da docência. Um estudo realizado por Kawachi e Berkman (2001) destaca a importância do suporte social no local de trabalho e sugere que ambientes de trabalho com forte coesão social podem

promover melhor saúde mental e reduzir a incidência de desordens como depressão e ansiedade. Os autores argumentam que o suporte social atua como um amortecedor contra o estresse profissional. Ao encontro dessa ideia, Nias (1989) salienta a importância das relações interpessoais no trabalho dos professores, no qual o suporte emocional entre colegas pode reduzir o estresse e aumentar o bem-estar no trabalho. Dessa forma, a qualidade dos relacionamentos com colegas, coordenadores, diretores, alunos e pais pode influenciar significativamente o bem-estar psicológico dos professores.

Nias (1989) destaca que o apoio dos colegas não só ajuda a mitigar o estresse, mas também contribui para uma sensação de pertencimento e validação. Esse suporte é muitas vezes refletido na satisfação no trabalho e na redução dos adoecimentos mentais. Percebe-se que ambientes escolares nos quais há respeito mútuo, colaboração entre colegas, apoio da equipe gestora e reconhecimento do trabalho dos professores tendem a promover uma melhor saúde mental e satisfação profissional (Hargreaves & Boyle, 2013).

No entanto, relações interpessoais negativas, como conflitos constantes com colegas de trabalho ou superiores, falta de apoio emocional e isolamento social, podem acentuar os problemas de saúde mental dos professores. Percebe-se que as relações socioprofissionais que são estabelecidas entre trabalhadores, superiores e membros da própria equipe consistem em um dos principais elementos para garantir a saúde psíquica de trabalhadores. É a partir da dinâmica de reconhecimento da contribuição, da criatividade, da inteligência e do saber-fazer por parte dos pares que o indivíduo alicerça sua identidade e se sente integrado ao coletivo, o que contribui para a sua realização profissional e sua saúde mental (Silva, Vasconcelos, & Figueiredo, 2020).

Diante disso, as relações socioprofissionais podem atuar como um fator de proteção ou de risco para a saúde mental dos indivíduos. Redes de apoio social no local

de trabalho podem fornecer suporte emocional e instrumental, de forma a reduzir os efeitos negativos do estresse ocupacional (Kawachi & Berkman, 2001). Do mesmo modo, Nielsen e Einarsen (2015) afirmam que a qualidade das relações no trabalho, incluindo o apoio dos colegas e supervisores, está fortemente associada ao bem-estar emocional dos trabalhadores. Ambientes de trabalho que promovem um senso de pertencimento e camaradagem tendem a apresentar taxas mais baixas de transtornos mentais.

Diante do exposto, acredita-se ser importante entender como estão as relações socioprofissionais entre colegas em instituições de ensino para refletir acerca das condições do ambiente de trabalho dos professores. O objetivo desta pesquisa é conhecer a percepção de professores da rede municipal de ensino do estado de São Paulo/Brasil sobre a influência das relações que estabelecem com seus colegas e líderes em sua saúde mental. Acredita-se que esses resultados poderão ajudar a compreender a realidade dos professores, assim como a importância das relações socioprofissionais positivas para promover um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso, uma vez que pode ser definida como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (Yin, 2001). Esse estudo é qualitativo com delineamento exploratório, visto que seu objetivo foi explorar ou examinar um problema ou situação para obter seu conhecimento e compreensão, bem como identificar as opiniões dos indivíduos ao focar principalmente nas experiências do passado e do presente. A pesquisa qualitativa procura descobrir ideias e percepções com o intuito de

gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais profundo (Churchill Jr. & Peter, 2000).

2.1 Caracterização da escola e dos participantes

Participaram da pesquisa cinco professores do ensino fundamental da rede pública municipal de uma cidade de pequeno porte do interior do estado de São Paulo/Brasil. A escola era composta por 12 professores, dos quais 10 eram pedagogos, um professor era professor de Artes e um de Educação Física. Trabalhavam na escola cerca de 30 funcionários e 200 alunos, os quais estavam organizados em 10 turmas do 1º ao 5º ano do ensino fundamental.

Em relação aos participantes, quatro professores eram do sexo feminino e um do sexo masculino, as idades variaram entre 36 e 53 anos, o tempo de trabalho como professor variou entre 2 e 25 anos. Os cinco participantes eram casados e tinham filhos, todos tinham ensino superior completo e dois possuíam pós-graduação na área. Na Tabela 1 é possível observar informações sobre os dados sociodemográficos dos professores e seus nomes fictícios.

Tabela 1. Caracterização dos participantes

Nome fictício	Oliver	Margarida	Rosa	Íris	Jasmin
Sexo	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	38 anos	53 anos	41 anos	39 anos	36 anos
Estado civil	Casado	Casada	Casada	Casada	Casada
Filhos	2	2	1	1	2

Escolaridade	Pós-graduação	Ensino superior completo	Ensino superior completo	Pós-graduação	Ensino superior completo
Tempo trabalho professor	18 anos	25 anos	2 anos	6 anos	12 anos
Tempo trabalho instituição	18 anos	25 anos	8 anos	3 anos	12 anos
Carga horária semanal	20 horas	30 horas	30 horas	30 horas	30 horas

Fonte: Elaborado pela autora

2.2 Instrumentos e procedimentos

Os professores participaram de uma entrevista individual semiestruturada. Optou-se por esse método, pois ele oferece margem de liberdade ao entrevistado de forma a facilitar o acesso a mais informações e possibilitar o desenvolvimento de um trabalho mais crítico e reflexivo (Triviños, 1987). A entrevista era composta por 11 questões que englobavam perguntas como: ‘Qual a percepção que você tem do seu ambiente de trabalho?’, ‘Qual a sua percepção sobre as relações que estabelece com seus colegas e líderes?’, ‘Você se sente seguro(a) para expressar as suas emoções com líderes e colegas?’.

Os participantes foram convidados via *email* para participarem do estudo. Combinou-se dia, horário e local para realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas nas dependências da própria escola em local sem circulação de pessoas para garantir a confidencialidade das informações coletadas. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos participantes por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Com o intuito de preservar a identidade dos professores participantes e da escola, os nomes citados neste artigo são fictícios. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê

de Ética em Pesquisa da *Must University* e respeitou todos os preceitos éticos.

Ressalta-se que caso os participantes desejassem retirar seu consentimento para participar do estudo, poderiam fazê-lo a qualquer momento sem quaisquer prejuízos. Não estavam previstos danos aos participantes, mas caso sentissem algum desconforto seriam aconselhados a buscar atendimento psicológico com o Psicólogo Escolar que atuava na própria instituição de ensino.

2.3 Análise das informações

A análise de dados foi realizada por meio da Análise de Conteúdo, a qual se caracteriza, segundo Bardin (2011), como uma abordagem sistemática e rigorosa para a análise de dados qualitativos, que visa identificar e interpretar os significados presentes no material em estudo. Para as análises de resultados deste artigo, seguiu-se os passos sugeridos por Bardin (2011). Inicialmente, fez-se uma leitura flutuante das respostas para familiarização com os conteúdos manifestados pelos participantes. Após as informações foram reunidas conforme semelhança de suas ideias, de forma a buscar agrupá-las em categorias que respondessem ao objetivo deste estudo. Foram estabelecidas duas categorias, uma que corresponde aos impactos positivos das relações socioprofissionais na saúde mental dos professores e outra corresponde aos impactos negativos das relações socioprofissionais na saúde mental dos professores, as quais serão debatidas na próxima seção.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Possíveis impactos positivos das relações socioprofissionais na saúde mental de professores

As relações socioprofissionais são de suma importância para a saúde mental dos professores. Para Johnson e Johnson (2009), relações profissionais positivas entre os professores contribuem para um clima escolar acolhedor, cooperativo e estimulante. Essas relações promovem um ambiente de trabalho mais harmonioso e facilitam a resolução de desafios pedagógicos, como é possível observar na fala do professor entrevistado a seguir:

Me recordo de uma vez que realizei uma atividade diferenciada com os alunos e que, no meio deles, tinha um com Transtorno do Espectro Autista (TEA), ele realizou perfeitamente a atividade se saiu muito bem na execução da mesma e surpreendeu a todos, isso foi de uma alegria e satisfação imensa pra mim, e foi assim que corri contar a realização e expressar a minha emoção e a alegria contagiante daquele aluno a colegas professores e gestores da nossa escola (Oliver).

Segundo Fuller (2015), as relações socioprofissionais entre professores englobam aspectos como comunicação, colaboração, apoio mútuo e interações sociais dentro do ambiente escolar. Essas relações são fundamentais para o desenvolvimento profissional e bem-estar emocional dos educadores, o que pode ser observado na fala da professora entrevistada: *Bom, acredito que o meu ambiente é agradável e com um clima positivo, sinto que eu posso contar com as pessoas, que existe bastante apoio para executar minhas atividades e também há cooperação no trabalho. (Íris).*

Ainda, de acordo com Bryk e Schneider (2002), os professores que mantêm relações socioprofissionais sólidas tendem a apresentar maior satisfação no trabalho,

maior engajamento profissional e eficácia pedagógica. Assim, a colaboração entre os docentes também pode resultar em práticas de ensino mais inovadoras e eficientes. Nesse contexto, observa-se o que diz a professora sobre o apoio de seus colegas no ambiente escolar: *Penso que não conseguimos nada sozinhos, e o conhecimento deve sempre ser compartilhado, principalmente para ajudar ao próximo. Ao meu redor, tenho muitas pessoas que me ajudam quando tenho dificuldade (Íris).*

Essa fala reflete a importância do trabalho em equipe e divisão das tarefas com os colegas para atender as solicitações das instituições de ensino. Sabe-se que colegas podem auxiliar na execução de ações, compartilhando a responsabilidade das demandas às quais são requisitados, o que ameniza a sobrecarga de trabalho e ajuda a promover bem-estar (Brouwers, Tomic, & Bolujit, 2011).

Segundo Darling-Hammond (2000), a qualidade do ensino está diretamente ligada à cooperação e à colaboração entre os professores. Relações interpessoais saudáveis favorecem a troca de experiências, o compartilhamento de práticas pedagógicas eficazes e o trabalho em equipe, o que resulta em um ensino mais eficiente e significativo. Vê-se a importância da instituição escolar investir na saúde mental dos professores, conforme citado pelo professor Oliver, a seguir:

É de extrema importância cuidar da saúde mental dos profissionais da educação, se a escola puder oferecer isso, quem ganha também são os alunos, para melhorar isso, seria bacana no mínimo uma vez por semestre aumentar a integração entre equipe pedagógica e docente, oferecer suporte psicológico a todos os docentes, aprender e gerir de forma humanizada e oferecer momentos relaxantes (Oliver).

Dessa forma, as relações socioprofissionais também são importantes para desenvolver habilidades interpessoais e emocionais, como empatia, resiliência,

cooperação e comunicação mais eficaz, como salientado por Pinho e Falcone (2017). Assim, essas relações possuem um impacto significativo tanto no clima organizacional quanto na saúde mental dos profissionais. Observa-se esse impacto na fala da professora entrevistada, seguir: “Bem, na minha visão, as relações socioprofissionais impactam de forma positiva na minha saúde mental, pois sinto que há muita empatia e cooperação no ambiente de trabalho” (Margarida).

Sabe-se que compartilhar as dificuldades vivenciadas no trabalho com colegas, os quais experienciam realidade laboral semelhante, ajuda os profissionais a descarregarem sua tensão e encontrarem soluções para seus problemas por meio da troca de opiniões, visto que um docente pode se identificar com os desafios vivenciados por outro e sugerir ações para resolver ou amenizar os obstáculos profissionais enfrentados (Carlotto & Câmara, 2015). Acredita-se que isso cria um sentimento nos professores de que eles “não estão sozinhos” por meio do desenvolvimento da empatia, que supera a competitividade, de forma a garantir um ambiente de respeito e conforto emocional (Dalagasperina & Monteiro, 2016).

Em síntese, as relações socioprofissionais de cunho positivo entre professores e líderes são essenciais para promover um ambiente escolar produtivo, colaborativo e propício ao crescimento profissional, além de favorecer aspectos emocionais e desenvolver um clima agradável na instituição. Essas relações são caracterizadas por aspectos como empatia, apoio mútuo, comunicação eficaz, respeito, compreensão e colaboração. Desse modo, quando as pessoas se sentem valorizadas, compreendidas e apoiadas em suas relações de trabalho, tendem a experimentar maior felicidade, autoestima e um maior senso de pertencimento.

3.2 Possíveis impactos negativos das relações socioprofissionais na saúde mental de professores

Relações socioprofissionais negativas, em ambientes escolares, podem ter um impacto significativo no ambiente educacional e no bem-estar dos alunos, professores e demais funcionários. Para Johnson e Hall (1998), os professores e funcionários das escolas também podem enfrentar conflitos interpessoais, competição desleal e falta de apoio entre colegas e superiores. Esses conflitos podem resultar em insatisfação no trabalho, conforme observa-se na fala da professora a seguir: *Às vezes, eu acho o ambiente de trabalho estressante e cansativo e nem sempre posso contar com o apoio de todos* (Rosa).

Além disso, relações interpessoais complicadas no trabalho podem levar a um aumento do estresse. Segundo Robbins e Judge (2017), um ambiente de trabalho hostil ou demasiadamente competitivo pode contribuir para conflitos interpessoais que, por sua vez, afetam a saúde mental dos professores e acarretam efeitos negativos, como, ansiedade e depressão. Essa situação pode ser exemplificada pela fala a seguir: *Bom, eu procuro ficar neutra, mas existem algumas situações que nos afetam mais. Por isso, procuro não levar problemas de casa para o trabalho e nem do trabalho pra casa* (Rosa).

Jehn e Mannix (2001) apontam que conflitos constantes e má comunicação podem diminuir a produtividade dos trabalhadores. Ademais, os conflitos relacionais são prejudiciais para o desempenho do grupo, uma vez que desviam a atenção das tarefas para as disputas pessoais. Observa-se a fala da professora quando ela fala a respeito das suas relações com colegas de trabalho: *Com alguns colegas de trabalho as relações impactam positivamente, com outros negativamente* (Jasmin).

Os conflitos entre colegas podem surgir devido a diferenças de personalidade, estilo de trabalho, objetivos e valores. Esses conflitos podem levar a tensões no ambiente de trabalho, e prejudicar a colaboração e a moral da equipe como um todo (Jehn, 1995). Além disso, uma comunicação inadequada ou insuficiente pode levar a mal-entendidos, ressentimentos e falta de confiança entre os membros da equipe. Isso pode resultar em isolamento social e diminuição da eficácia no trabalho (Putnam & Wilson, 1982).

Para Bluedor e Kanter (1980), uma cultura organizacional que promove a competição desleal entre colegas também pode minar a colaboração e a cooperação, e ter como consequência ressentimentos e conflitos. Comportamentos como intrigas, intimidação, discriminação ou assédio podem criar um ambiente de trabalho hostil e tóxico, no qual os colaboradores se sentem desconfortáveis e desvalorizados (Tepper, 2007).

Ademais, uma liderança inadequada, que carece de empatia, comunicação eficaz e habilidades de resolução de problemas, pode contribuir para relações socioprofissionais negativas. Os líderes desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Bass, 1985). Rogers (1975) ressalta que a empatia é uma habilidade vital para compreender as necessidades e preocupações dos colegas e liderados. Assim, a empatia também ajuda a reduzir conflitos no trabalho, pois consiste em ver o mundo com os olhos do outro e não ver o próprio mundo refletido neles. Já Covey (2006) afirma que a confiança é a base de relacionamentos saudáveis no trabalho, visto que a confiança é a ‘cola’ da vida organizacional e o ‘ingrediente básico’ que possibilita a colaboração e a cooperação dos envolvidos.

Diante disso, é importante que as organizações reconheçam e abordem problemas, como sobrecarga de trabalho, excesso de competitividade e conflitos frequentes, de forma proativa, a fim de promover uma cultura de respeito, colaboração e apoio mútuo no local de trabalho. Isso pode envolver a implementação de políticas de comunicação eficazes, programas de treinamento em habilidades interpessoais, promoção de uma liderança empática e a criação de mecanismos eficazes para lidar com conflitos e comportamentos inadequados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi conhecer a percepção dos professores da rede municipal de ensino do estado de São Paulo/Brasil sobre a influência das relações que estabelecem com seus colegas e líderes em sua saúde mental. Os resultados ajudaram a compreender a realidade dos professores entrevistados, já que as relações socioprofissionais são essenciais para promover um ambiente educacional produtivo e saudável. Percebeu-se que a maioria dos professores entende seu ambiente de trabalho como colaborativo e saudável. Contudo, também há uma avaliação negativa no que diz respeito ao ambiente de trabalho e as relações estabelecidas entre colegas.

Nota-se que quando os professores cultivam relações colaborativas e respeitadas entre si, isso beneficia não apenas o corpo docente, mas também os alunos e toda a comunidade escolar. Em contrapartida, relações de cunho negativo, como conflitos com colegas e líderes, excesso de cobranças da liderança, sobrecarga de trabalho, falta de apoio emocional e o isolamento social, prejudicam a saúde mental dos docentes.

Portanto, sugere-se que as escolas devem investir no desenvolvimento e na manutenção de boas relações socioprofissionais entre os professores, uma vez que elas não só fortalecem a equipe docente, mas também melhoram a qualidade da educação oferecida aos alunos. Isso porque um ambiente mais feliz faz com que, por exemplo, os professores estejam mais dispostos a exercer práticas pedagógicas diversificadas e que chamam a atenção dos alunos. É fundamental que as escolas incentivem e apoiem a construção de um ambiente no qual a colaboração, o respeito e o apoio mútuo sejam valorizados, pois isso é uma mais-valia para o sucesso educacional e o bem-estar de todos os envolvidos no processo de aprendizagem.

Este estudo de caso foi realizado com professores que atuam apenas numa escola de pequeno porte no interior do estado de São Paulo/Brasil. Possivelmente, o fato de a escola contar com apenas 12 professores pode fazer com que esses apresentem uma relação de maior proximidade. Desse modo, em escolas com maior número de professores e funcionários, as relações estabelecidas entre os trabalhadores podem ser diferentes. Além disso, esse estudo de caso retrata a realidade de um município do Brasil, escolas de outras localidades do país e do mundo provavelmente vivenciarão relações socioprofissionais com características distintas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bass, B.M (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.

- Brouwers, A., Tomic, W., & Bolujit, H. (2011). Job demands, job control, social support, and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7, 17-39.
- Bryk, A.S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Carlotto, M.S., & Câmara, S.G. (2015). Prevalence and risk factors of common mental disorders among teachers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 201-206.
- Churchill Jr., G.A.; Peter, J.P. (2000) *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Covey, F. (2006). *Confiança: A Competência Atual Crítica e Passível de Ser Apreendida*. Disponível em: <https://franklincovey.com.br/wp-content/uploads/2019/01/a-velocidade-da-confianca-fundamentos.pdf>. Acessado em:
- Dalagasperina, P., & Monteiro, J. K. (2016). Estresse e docência: um estudo no ensino superior privado. *Revista Subjetividades*, 16(1), 37-51.
- Diehl, L., & Marin, A.H. (2016). Adoecimento mental em professores brasileiros: revisão sistemática da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 7(2), 64-85.
- Fuller, L. (2015). *Building Professional Relationships in Schools: Strategies for Relationship, Trust, and Collaboration*. Editora A.
- Gasparini, S.M., Barreto, S.M., & Assunção, A.Á. (2006). Prevalência de transtornos mentais comuns em professores da rede municipal de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2006001200017>. Acessado em: 30 de Outubro de 2023.
- Hargreaves, A., & Boyle, A. (2013). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Teachers College Press.

Jehn, K.A., & Mannix, E.A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.

Kawachi, I., & Berkman, L.F. (2001). Social ties and mental health. *Journal of Urban Health*, 78(3), 458-467.

Mello, Z., & Jesus, C. (2023). 112 professores são afastados por dia em SP por problemas de saúde mental; aumento de 15% em 2023, disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/09/05/112-professores-sao-afastados-por-dia-em-sp-por-problemas-de-saude-mental-aumento-de-15percent-em-2023.ghtml>. Acessado em 30 de Outubro de 2023.

Mazzola, J.J., Schonfeld, I.S., & Spector, P.E. (2011). What qualitative research has taught us about occupational stress. *Stress and Health*, 27(2), 93-110.

Nias, J. (1989). *Primary Teachers Talking: A Study of Teaching as Work*. London: Routledge.

Nielsen, M.B., & Einarsen, S. (2015). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.

Pinho, V.D. de, & Falcone, E.M. O. (2017). Relations among empathy, resilience and interpersonal forgiveness. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 13(2).

Putnam, L.L., & Wilson, C.E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Annals of the International Communication Association*, 6(1), 629–652, Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23808985.1982.11678515>. Acessado em: 30 de Outubro de 2023.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

Rogers, C.R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2–10.

Silva, J. B. da, Vasconcellos, P. A., & Figueiredo, V. C. N. (2020). TRABALHO E SOFRIMENTO: DESAFIOS DA SAÚDE MENTAL DE PROFISSIONAIS DA ASSISTÊNCIA SOCIAL. *Psicologia em estudo*, 23, e2307. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v23.e39108>. Acessado em: 30 de Outubro de 2023.

Trivinões, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.



A eficácia na liderança: Uma revisão sistemática da literatura brasileira.

Maria Fabrícia Alves Mota¹
Paloma Pereira de Almeida²



RESUMO

A produção do conhecimento acerca da liderança é caracterizada por uma pluralidade de concepções teóricas, metodológicas e práticas, o que gerou a necessidade de analisar temas relacionados ao fenômeno e identificar as principais características dos líderes mais eficazes no âmbito organizacional. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas bases da LILLACS, SCIELO e PEPSIC, com seleção dos artigos publicados em português, no período de 2019 a 2023. A análise dos dados de 28 estudos demonstrou que uma cultura consolidada, apoiada em estilos de liderança positivos e contemporâneos, nutrida por uma liderança eficaz, perpassa a tomada de decisões abarcando a capacidade de inspirar, motivar e orientar equipes para fornecer resultados ideais em situações altamente desafiadoras.

Palavras-chave

Liderança eficaz. Equipe de trabalho. Organização.

ABSTRACT

The production of knowledge about leadership is characterized by a plurality of theoretical, methodological and practical conceptions, which generated the need to analyze themes related to the phenomenon and identify the main characteristics of the most effective leaders in the organizational sphere. To this end, a systematic review of the literature was carried out in the databases of LILLACS, SCIELO and PEPSIC, with a selection of articles published in Portuguese, from 2019 to 2023. The analysis of data from 28 studies shows that a consolidated culture, supported by positive and contemporary leadership styles and nurtured by effective leadership, permeates decision-making, encompassing the ability to inspire, motivate and guide teams to deliver optimal results in highly challenging situations.

Key words

Effective leadership. Work team. Organization.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Graduada em Pedagogia e Especialista em Supervisão Pedagógica e Inspeção Escolar pelo Instituto de Ciências Sociais e Humanas - INCISOH. E-mail: fabryciamotta@yahoo.com.br

2. Doutora Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Graduada em Psicologia pela Faculdade Frassinetti do Recife. Especialista em Design Institucional pelo Centro Universitário SENAC de São Paulo. E-mail: paloma.almeida@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um termo muito usado na literatura e faz referência à capacidade de orientar, coordenar e desenvolver pessoas ou grupos, com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Constitui-se um processo essencial para a motivação dos colaboradores seja influenciando na satisfação pessoal, no ambiente organizacional ou na elevação do engajamento nas atividades designadas (Silva, Guimarães & Machado, 2021). Infere-se assim que a liderança é um processo contínuo de decisões, que envolve erros e acertos em busca dos objetivos previamente definidos, devendo estar alinhada à cultura e valores da organização, bem como com o envolvimento e desenvolvimento de seus liderados.

Por sua vez, em breve consulta do significado da palavra ‘eficácia’ no dicionário *online* de Português, tem-se que, eficácia é a “qualidade daquilo que alcança os resultados planejados, característica do que produz os efeitos esperados, do que é eficaz. Capacidade de desenvolver tarefas ou objetivos de modo competente e produtivo” (Oxford-Languages, 2024, n.p.). Ser eficaz é considerado uma característica comportamental positiva ligada ao desempenho das ações, o cumprimento de metas planejadas, a realização das tarefas com exatidão e perfeccionismo. Nesse contexto, Silva *et al.* (2021) definem a eficácia como sendo o desempenho e resultado que o líder irá entregar à organização a qual pertence.

Deste modo, a liderança eficaz não compreende apenas tomar decisões, abrange a capacidade de inspirar, motivar e orientar equipes para fornecer resultados ideais em situações altamente desafiadoras (Ferrada, 2023). O líder deve ser flexível e adaptativo para que se ajuste de acordo com a necessidade, com a tarefa e com as pessoas envolvidas naquele contexto sob sua responsabilidade, sendo capaz de inspirar as equipes não só a

superar os obstáculos, como a criar estratégias e soluções inovadoras (Escorsin & Walger, 2017). Tem-se assim que a postura do líder frente a sua equipe, aos problemas e às necessidades do contexto posto é o que definirá se a liderança será eficaz ou não.

É válido destacar também que a liderança exerce um papel fundamental no processo de motivação dos colaboradores, para o cumprimento das suas respectivas funções, sendo deste modo, importantíssima para as organizações, para as próprias equipes e para as pessoas individualmente (Silva *et al.* 2021). Consequentemente, os gestores precisam planejar e desenvolver diferentes competências, nos diferentes níveis de uma organização (Duarte, 2022). Assim, o desenvolvimento de lideranças constitui um processo de treinamento permanente, que visa fornecer aos líderes e colaboradores um conjunto de ações para trabalhar e desenvolver essas competências de maneira contínua.

Diante desses apontamentos, este estudo visou levantar as principais características dos líderes mais eficazes com base na literatura científica, tendo como objetivos específicos: (1) discutir sobre o conceito de eficácia na liderança; (2) apresentar as principais características mencionadas pela literatura de um líder mais eficaz e (3) realizar uma revisão sistemática da literatura com estudos que abordem a eficácia na liderança. Nesse sentido, as principais características que configuram os líderes eficazes podem elevar a compreensão desse fenômeno nas organizações e estimular à construção de conhecimentos específicos adaptados à realidade brasileira, abrindo caminhos para novas pesquisas.

2. METODOLOGIA

A Revisão Sistemática da Literatura é um método que possibilita a sintetização de múltiplos estudos e conclusões publicados acerca de um determinado objeto (Moura *et*

al., 2021). O desenvolvimento do presente trabalho foi estruturado em seis etapas, sendo elas: definição do tema e problema da revisão; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; coleta da amostra; análise dos dados; interpretação dos resultados e apresentação da síntese produzida. (Moura *et al.*, 2021; Morcelli, 2023).

Inicialmente, elaborou-se uma questão norteadora com base no método PICO, considerando as recomendações do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA)¹. Assim a questão da pesquisa foi definida como: Quais as principais características definem os líderes eficazes, fundamentado em pesquisas científicas?

A definição dos descritores foi realizada com base em buscas nas plataformas, *Medical Subject Headings da U.S. National Library of Medicine* (MESH), nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e na associação dos *booleanos AND e OR*, visando obter maior número de artigos possível. O marcador de truncção foi utilizado para filtrar outras palavras relacionadas à liderança, como ‘líderes’ e ‘liderança’. Para a restrição dos campos de pesquisa (títulos, assuntos, resumos e palavras-chave), utilizou-se a opção ‘Busca Avançada’ e as opções de filtro para selecionar artigos no idioma português.

Os estudos foram realizados nos meses de março e abril de 2024, com a seleção de trabalhos publicados nas plataformas on-line da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC). A escolha deveu-se ao conteúdo e abrangência dos estudos multidisciplinares e por seus enfoques teórico e metodológico.

¹ P: população/ problema, I: intervenção, C: comparação e O: outcome/resultado (Galvão & Ricarte, 2019).

A autora do presente trabalho atuou como juíza para realizar de forma independente tanto a extração quanto a seleção e a análise dos estudos aqui considerados, com o suporte da sua orientadora em casos de dúvidas acerca do quantitativo e seleção para analisar, discutir e decidir cada caso. Foi preparado um arquivo eletrônico para a organização dos dados que incluíram as principais conclusões dos estudos com o intuito de responder à questão norteadora desta revisão. A estratégia de busca segue exposta na Tabela 1:

Tabela 1: Demonstração de estratégias de busca nas plataformas digitais

Base de Dados	Estratégia	Artigos encontrados
SCIELO	(líder*) AND eficaz* AND comportamento* AND competência AND (eficaz* OR comportamento* OR competência*) AND (eficácia OR influência OR liderança)	224
LILLAC S/BVS	(líder*) AND eficaz AND comportamento AND competência AND (eficaz OR comportamento OR competência) AND (eficácia OR influência OR liderança)	167
PEPSIC	("líder*" AND eficaz AND comportamento AND competência AND "eficaz" OR "comportamento" OR "competências" AND "eficácia" OR "influência" OR "liderança")	50
TOTAL		441

Fonte: Elaborada pelas autoras.

O processo de seleção se deu por meio da leitura inicial dos títulos, seguida da análise dos resumos dos artigos encontrados, bem como do levantamento do quantitativo de publicações selecionadas por ano. Foram observados para os critérios de inclusão: (a) publicação na modalidade de artigo científico; (b) estudos de caráter empírico e revisão sistemática da literatura e (c) estudos que apresentem alguma relação entre a liderança e o alcance de resultados positivos para a organização e para a equipe. Como critérios de exclusão para a composição final desta pesquisa, não foram admitidos trabalhos publicados em anais de congresso, teses ou dissertações.

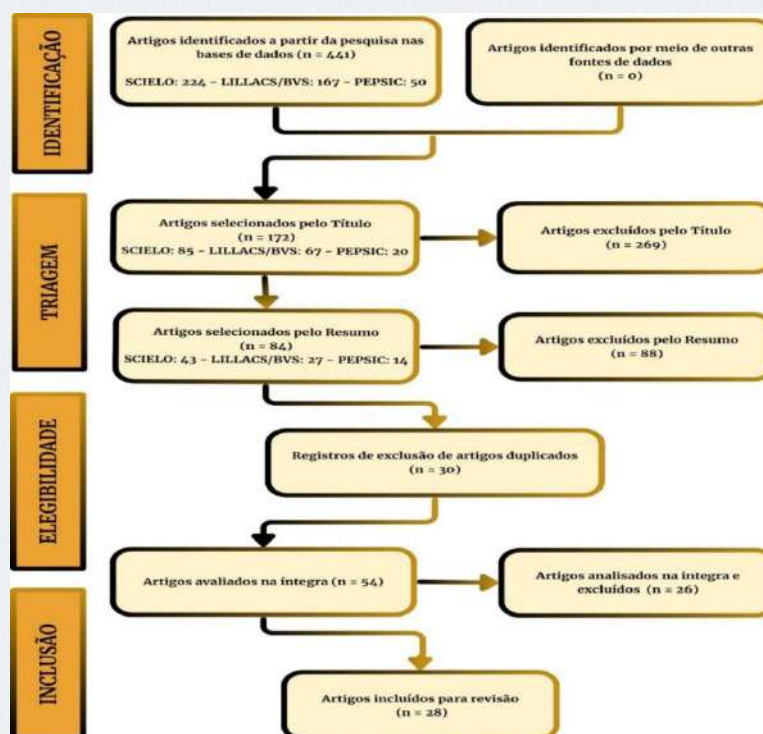
Foi definido como marco temporal o período de 2019 a 2023, correspondendo aos últimos cinco anos, sendo o foco da presente análise as publicações mais recentes acerca da eficácia na liderança. Levantou-se também o quantitativo de publicações por base de dados: na SCIELO foram recuperados (n=224) artigos, selecionados por título (n=85) e por resumo (n=43). Por sua vez, na base LILLACS/BVS, foram recuperados (n=167) artigos, sendo (n=67) relacionados por título e (n=27) com base no resumo. Na terceira base a PEPSIC foram encontrados (n=50) artigos, selecionados por título (n=20) e por resumo (n=14) trabalhos. Na Tabela 2 é apresentado como se deu o levantamento dos dados.

Tabela 2: Levantamento das publicações por ano, título e resumo.

Base de dados	Ano	Publicações encontradas	Seleção por Título	Seleção por Resumo
SCIELO	2023	42	19	11
	2022	35	13	11
	2021	54	18	7
	2020	50	19	11
	2019	43	16	3
	Total por base	224	85	43
LILLACS/BVS	2023	38	11	7
	2022	25	13	6
	2021	34	16	6
	2020	44	16	6
	2019	26	11	2
	Total por base	167	67	27
PEPSIC	2023	0	0	0
	2022	11	6	3
	2021	19	9	8
	2020	9	3	1
	2019	11	2	2
	Total por base	50	20	14
TOTAL GERAL		441	172	84

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 1 – Fluxograma de identificação, seleção, elegibilidades e inclusão de artigos.



Fonte: Adaptado de PRISMA, 2009.

Na Tabela 2 é possível visualizar os resultados da busca empreendida. A busca inicial obteve-se 441 trabalhos, que após as verificações dos títulos permaneceram 172 artigos. Ao realizar a leitura dos resumos e com a avaliação dos critérios de inclusão e exclusão foram mantidos 84 artigos. Na sequência, 30 estudos foram excluídos por se repetirem nas bases de dados. Procedeu-se a leitura na íntegra dos 54 trabalhos dos quais 26 foram excluídos por não integrarem a proposta do construto, sendo definida a amostra final com 28 estudos. A Figura 1 esquematiza (na forma de um fluxograma) a análise dos dados a análise realizada, baseada no modelo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a organização e compreensão dos artigos recuperados, foram criadas duas grandes categorias, sendo elas: (1) Aspectos gerais dos estudos e (2) Principais resultados dos estudos. As citadas categorias são apresentadas em detalhes a seguir. Cabe aqui grifar que todas as referências foram informadas na bibliografia com um sinal de asterisco (*) para a diferenciação dos demais autores referenciados no decurso do presente estudo.

3.1. Aspectos Gerais dos Estudos

Os 28 trabalhos apurados nesta Revisão foram publicados entre os anos de 2019 a 2023, no qual se observou que o ano com o maior número de artigos selecionados foi em 2023 com (n=9) estudos, na outra extremidade tem-se o ano 2019 com o menor quantitativo de publicações (n=2) artigos. Com quantidades intermediárias tem-se o ano de 2021 com (n=7), seguido por 2020 com (n=6) estudos selecionados, vindo à sequência o ano de 2022 com (n=4) publicações.

Os periódicos mais utilizados para publicações dos referenciados artigos foram: REBEn – Revista Brasileira de Enfermagem com (n=3), REAd – Revista Eletrônica de Administração, Enfermagem em foco e Escola Anna Nery – Revista de Enfermagem com (n=2) publicações cada. Os demais periódicos elencados no quadro 1, tiveram apenas uma publicação cada.

Quanto ao contexto (pesquisas empíricas), o maior número de estudos concentra-se na área da saúde com (n=12) amostras, seguido por trabalhos em setores de serviço, indústria e infraestrutura e agronegócio com (n=6) ensaios, enquanto da área da educação e estágio e instituições públicas contam com (n=4) estudos cada, por fim, tem-se (n=1)

artigo com estudos na área esportiva. Destaca-se ainda (n=1) artigo de revisão da literatura.

Em relação ao país de origem dos estudos, observou-se a predominância das publicações no Brasil com vinte ensaios. Na sequência, com três estudos em países diversos, sendo nesse caso as revisões de literatura que abarca uma extensão maior, seguindo tem-se Portugal com duas publicações e por fim, com um trabalho cada estudos realizados na China, Paquistão e em mais de um país (Brasil, Espanha e Portugal). A de se considerar que os resultados aqui apresentados se delimitaram as publicações no idioma português.

No tocante ao método/tipo de estudo, encontram-se (n=7) artigos qualitativos / descritivos / exploratórios, artigos de revisão da literatura, descritivo/quantitativo e descritivo/estudo de caso com (n=4) estudos cada, vindo à sequência (n=3) artigos classificados como estudos empíricos. Os demais trabalhos consistiram em estudo transversal, analítico / quantitativo, estudo quase experimental, descritivo / analítico e descritivo / quantitativo / exploratório com (n=1) estudo cada. Visando uma melhor identificação, os estudos foram classificados pela inicial (A) de artigo, seguido de número cardinal referente à ordem de classificação temporal das publicações (A1, A2...), que poderá ser constatado na síntese dos estudos incluídos nesta revisão que se encontram no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese dos artigos incluídos na revisão sistemática.

ID	Ano	Periódico	Título da obra	Amostra	País do estudo	Tipo de estudo
A1	2019	Revista Brasileira de Enfermagem	Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem: conhecimento e perfil	84 profissionais de enfermagem (enfermeiros, técnicos e auxiliares) de um hospital público e terciário	Brasil	Estudo analítico transversal quantitativo
A2	2019	Revista de Administração de Empresas	Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança	164 estagiários de uma grande universidade privada brasileira no Rio de Janeiro	Brasil	Estudo Empírico
A3	2020	Online Brazilian Journal of Nursing	A liderança exemplar na perspectiva de enfermeiros do atendimento pré-hospitalar: estudo descritivo	24 enfermeiros do SAMU do DRS	Brasil	Estudo descritivo quantitativo
A4	2020	Revista Estudos Feministas	As experiências das Oficiais da Marinha do Brasil no exercício do comando	03 Oficiais titulares de OM em exercício no cargo de direção entre 2002 e 2015	Brasil	Estudo descritivo de história oral
A5	2020	Enfermagem em foco	Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar	25 enfermeiros que exerciam cargo de supervisão em um hospital de grande porte no noroeste do Paraná	Brasil	Estudo exploratório descritivo e quantitativo
A6	2020	Arquivos Brasileiros de Psicologia	Comportamentos positivos de liderança numa instituição pública brasileira	15 servidores de carreira do TCE-RJ que estavam inseridos em projetos de mudança organizacional.	Brasil	Pesquisa qualitativa e estudo de caso
A7	2020	Revista da Escola de Enfermagem USP	Liderança Coaching no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência	221 indivíduos, sendo 11 coordenadores de enfermagem e 155 técnicos, que atuavam nas unidades do SAMU	Brasil	Estudo descritivo e analítico
A8	2020	Associação Portuguesa de Psicologia	O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação	149 trabalhadores em organizações de Portugal	Portugal	Estudo Empírico
A9	2021	Revista CuidArte Enfermagem	Estratégias de enfrentamento (COPING) da equipe de enfermagem durante a pandemia de covid-19	12 artigos científicos, publicados no idioma Português entre 2020 a 2021	Brasil	Revisão integrativa da literatura
A10	2021	Escola Anna Nery – Revista de Enfermagem	Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional	30 enfermeiros que exerciam cargo de gestão assistencial, intermediária e de direção	Brasil, Espanha e Portugal	Estudo exploratório descritivo qualitativo

A 11	2021	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Impacto de um programa de liderança em segurança do paciente em enfermeiros	60 enfermeiros-chefe e 240 enfermeiros clínicos	China	Estudo quasi-experimental e pré-pós-teste
A 12	2021	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista	359 entrevistados que trabalhavam em tempo integral em setores de serviço	Paquistão	Pesquisa quantitativa e transversal
A 13	2021	Revista Gaúcha de Enfermagem	Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso	20 enfermeiros líderes em cargo de gestão por no mínimo um ano.	Brasil	Estudo explanatório descritivo e qualitativo
A 14	2021	Psicologia: Ciência e Profissão	Percepção de Oportunidades de Aprendizado de Funcionários Técnico-Administrativos no Âmbito Universitário	102 funcionários técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior privada do Brasil.	Brasil	Estudo transversal
A 15	2021	Revista Brasileira de Orientação Profissional	Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança	07 líderes recém promovidos, atuantes em organizações de grande porte	Brasil	Pesquisa qualitativa exploratória e transversal
A 16	2022	Revista Brasileira de Enfermagem	Estratégia educativa para desenvolver competências gerenciais em estudantes de Enfermagem	54 discentes de Enfermagem de uma instituição de ensino superior pública	Brasil	Estudo exploratório qualitativo e indutivo
A 17	2022	Revista Enfermería: Cuidados Humanizados	Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem	Identificados 1.135 artigos e 10 selecionados para estudos	Diversos	Revisão integrativa da literatura
A 18	2022	Perspectivas em Ciência da Informação	Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina	Leitura de 15 artigos e incluídos 6 nos estudos e entrevistas com 9 profissionais que ocuparam/ocupam cargo de direção	Brasil	Estudo exploratório qualitativo bibliográfico
A 19	2022	Cad. EBAPE.BR	Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino	Realizada em duas etapas: em 2006 com 10 mulheres e 2021 com 5 mulheres	Brasil	Estudo de caso qualitativo longitudinal com corte transversal
A 20	2023	Journal of Physical Education	Concepções e princípios de prática de liderança de treinadores de alta performance no futebol brasileiro	05 treinadores de futebol masculino que já atuaram na 1ª divisão brasileira	Brasil	Descritivo-exploratório qualitativo e interpretativo

A 21	2023	REBEn - Revista Brasileira de Enfermagem	Competências de Liderança do Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica	311 Enfermeiros Especialistas em Enfermagem Médico-Cirúrgica	Portugal	Estudo quantitativo descritivo
A 22	2023	Escola Anna Nery – Revista de Enfermagem	Estratégias de coping e liderança autêntica: atuação do enfermeiro durante a pandemia de COVID-19	34 enfermeiros atuantes em quatro hospitais de Curitiba	Brasil	Estudo quantitativo descritivo
A 23	2023	Revista Baiana de Enfermagem	Influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes	Identificados 1.610 artigos e 12 selecionados para estudos	Diversos	Revisão integrativa da literatura
A 24	2023	Revista Eletrônica de Administração	Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI	Dados de publicações sobre o tema, entre 2014 e 2021, nas línguas Inglesa e Portuguesa	Diversos	Estudo qualitativo quantitativo pesquisas bibliométricas
A 25	2023	Psicologia: Teoria e Pesquisa	O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho	79 equipes, média de 10 pessoas por equipe, integrantes de seis empresas	Brasil	Estudo empírico
A 26	2023	Enfermagem em foco	Perspectiva de formandos em enfermagem: competências gerenciais na graduação	23 graduandos do último ano do curso de uma Universidade Pública do sul do Brasil	Brasil	Estudo descritivo-exploratório qualitativo
A 27	2023	Ciência, Cuidado e Saúde	Perspectivas docentes sobre ensino da liderança na formação do enfermeiro	36 docentes permanentes do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública	Brasil	Estudo qualitativo estudo de caso
A 28	2023	REAd – Revista Eletrônica de Administração	Práticas de liderança em empresas familiares: um olhar fenomenográfico	15 tops managers, sendo que 6 entrevistados são membros da família e 9 são membros não familiares	Brasil	Pesquisa qualitativa interpretativa

Fonte: Elaborada pelas autoras.

É relevante assinalar à singularidade das coletas quanto às entrevistas, constata-se que os roteiros semiestruturados se destacaram como sendo os mais utilizados. As entrevistas dialógicas presenciais foram as mais aplicadas, estando presentes em (n=9) trabalhos, entrevistas por meio de plataformas *online* e entrevistas presenciais contam-se em (n=7) amostras cada e tem-se ainda (n=1) trabalho com entrevistas mistas (*online*/presencial).

Quanto aos instrumentos e métodos utilizados para a coleta de dados dos estudos empíricos foram encontrados aproximadamente 30 tipos diferentes. As escalas mais

utilizadas foram a *likert* em 6 trabalhos e ALQ - (*alpha de Cronbach global*) em 2 estudos, as demais escalas foram usadas em trabalhos distintos. Cabe ressaltar que a grande maioria dos estudos fez uso de mais de um instrumento para a coleta de dados.

De modo geral, analisando-se a variedade de técnicas empregadas pelos pesquisadores na coleta das informações e no direcionamento das pesquisas, viu-se como os métodos e instrumentos escolhidos estão alinhados com os objetivos e metas capazes de fornecer resultados válidos e confiáveis. Assim são os líderes eficazes que podem ser percebidos em diversos ambientes, com a capacidade de adaptar-se e a flexibilidade e responder com agilidade às situações adversas, superando-as, com vista ao alcance das metas estabelecidas.

3.2. Principais Resultados dos Estudos

Quanto aos objetivos dos estudos delimitados, verificou-se que eles buscam, em sua maioria, investigar a relação e influência de diferentes estilos/modelos de liderança e suas influências sobre as equipes. Aqui representados em doze artigos (A1, A3, A5, A7, A9, A10, A11, A13, A17, A21, A22 e A23). Competências gerenciais, liderança, tomada de decisão, comunicação, planejamento e organização são ações indispensáveis no atuar dos profissionais, e na garantia da efetividade do trabalho, interferindo diretamente nas articulações entre os membros da equipe, na assistência e satisfação dos usuários (A3, A5).

Agindo com autenticidade, os enfermeiros assumem um papel de articulador na liderança perante a sociedade, colegas e demais membros da equipe sendo para solucionar problemas, dividir responsabilidades e procurar apoio quando necessário (A22). A liderança eficaz influencia o engajamento da equipe para fornecer serviços de qualidade

por meio de uma cultura forte com redução dos eventos adversos. Nessas circunstâncias, o conhecimento, o relacionamento interpessoal, entre outras habilidades, gerara efeitos na segurança do paciente, proporcionando resultados a organização, equipe e público geral (A23).

Têm-se ainda quatro artigos (A2, A16, A26 e A27) que abordam o processo de formação e educação em liderança desde as universidades. Trazem a visão dos acadêmicos e docentes acerca das competências gerenciais, estilos de comunicação e comportamentos de liderança e as influências destes sobre os resultados (A2). As competências da liderança caracterizam-se por componentes que perpassam os processos de tomada de decisão, comunicação e condução de gestão de equipe, consistindo em um processo de autodesenvolvimento e um conjunto de habilidades teóricas e capacidade gerencial a serem desenvolvidas (A27).

Estudos de caso com a utilização de metodologias ativas e problematizadoras, tais como situações-problemas, discussões e debates em conjunto, por meio de rodas de conversa, trabalho em grupo, simulações com situações reais, auxiliam no desenvolvimento de competências, bem como na tomada de decisão e resolução de problemas no cotidiano profissional (A27). Tais metodologias têm se mostrado capazes de estimular a autonomia e a criatividade dos discentes em momentos decisivos. A capacidade de resoluções assertiva é uma das habilidades necessárias ao líder e competências bastante abordadas pelos graduandos investigados. Nesse sentido, estratégias institucionais de educação e melhorias na formação acadêmica, devem ser prioritárias e podem ser desenvolvidas (A16, A26).

Três artigos (A4, A18 e A19) abordam a liderança feminina, ingresso, constituição da liderança, processo de gestão e construção da identidade no decurso da trajetória. A

liderança das entrevistadas evidenciou características adquiridas e desenvolvidas ao longo de suas vidas e potencializadas no exercício da liderança como racionalidade, competência e autoridade (A4). Os seus relatos sugerem que para a constituição da liderança de mulheres deve ser evidenciado o predomínio de comportamentos como assertividade, iniciativa, disposição de assumir riscos, objetividade e domínio da situação nas práticas rotineiras associada a uma orientação colaborativa e coletiva (A19). Nos estudos foi destacada a importância da aprendizagem constante que envolve controle emocional, desenvolvimento de parcerias, de diálogos, mediação de conflitos e trabalho em equipe (A18).

A liderança é ainda analisada em diferentes contextos: em instituições públicas em que a percepção de oportunidades profissionais tende a motivar positivamente a realização de atividades de empregabilidade como aquisição de novos conhecimentos e novas habilidades e uma efetiva mudança na execução do trabalho, comprometimento dos servidores e aos relacionamentos positivos (A6 e A14). Em empresas familiares, nos quais os valores e legados postulados pelos fundadores como a ética, o respeito, a honestidade e a transparência são repassados de geração em geração e criam laços de afetos e comportamentos harmônicos entre líderes e liderados (A28).

Por sua vez, os artigos (A8, A12, A15, A24 e A25) referem-se a estudos nos setores de serviços, indústria, infraestrutura e agronegócios, que empregam grandes números de trabalhadores se tornando naturalmente em contextos com alto grau de complexidade para as lideranças. Nesse sentido os níveis de satisfação face ao líder não dependem exclusivamente dos comportamentos adotados pela chefia como também estão relacionados com características de personalidades dos colaboradores. Nesses contextos de maior complexidade e ambiguidade, tornar-se líder implica lidar com as próprias

emoções e incertezas ao mesmo tempo em que se adaptam às novas demandas, aprendem a liderar na prática (A8, A15).

Ser líder envolve atribuir significado aos indivíduos, inspirar e promover engajamento às pessoas e às organizações, conseguir comunicar um propósito, direcionar esforços e recursos para o alcance de resultados expressivos (A24). Da mesma forma é essencial o envolvimento de responsabilidades, compromisso e empatia para o gerenciamento de pessoas. Quando os indivíduos percebem que há justiça mostram comportamentos inovadores no nível individual e retribuem positivamente a justiça que percebem. Os resultados mostram que a humildade do líder modera a relação positiva entre a justiça organizacional e os comportamentos inovadores dos funcionários de serviços (A12).

O artigo (A20) contempla a área esportiva na qual a liderança e comunicação destacaram-se de maior relevância entre as competências citadas pelos treinadores, pela importância que ocupam em suas concepções de lideranças. Em suas afirmativas a liderança é fundamental à qualificação do treinador, potencializando o desempenho esportivo e se aliada à comunicação assertiva, permite uma eficiente gestão de equipes. Assim a comunicação assegura ao treinador a transmissão de suas ideias, princípios, valores e crenças de liderança, de forma a adequar a linguagem e ajustá-la ao contexto do ouvinte a fim de se fazer compreendido.

Outro aspecto relevante identificado foi a capacidade de influência positiva, do líder à equipe, quando ocorre a promoção de atitudes, como ofertar *feedback*, manutenção de comunicação efetiva e oferta de apoio (A23). Ao proporcionar momentos para dar e receber *feedback*, os líderes promovem o empoderamento dos profissionais, por intermédio do compartilhamento do poder e ao apoiar a equipe para o alcance dos

objetivos (A7). Acrescenta-se que o *feedback* também foi apontado como importante ferramenta na construção de resultados positivos, associado ao aumento da cultura de segura e desenvolvimento de habilidades técnicas (A25).

Tal concepção é reforçada em estudos que destacou a comunicação como uma competência eficaz e essencial para o exercício da liderança efetiva. Definida como saber analisar o contexto organizacional e compartilhar a percepção por meio de gestão participativa e escuta ativa e ainda a transparência nas relações internas, torna-se necessária como elemento facilitador no processo participativo e para uma compreensão efetiva das orientações e mensagens. Quando utilizada por meio de linguagem clara, convincente, objetiva, adequada e sem distorção, contribui para a construção de um bom relacionamento e interação entre líderes e equipes e o público em geral (A1, A5, A6, A10, A23).

Destaca-se ainda a importância de os líderes estabelecerem uma conexão estreita com seus membros para a construção do relacionamento líder e liderados. O planejamento organizado, comprometimento com a organização, o relacionamento interpessoal e a justiça nas relações de trabalho estão intimamente relacionadas e devem ser de domínio dos líderes (A1, A6). Evidencia-se assim que o exercício da liderança abarca a capacidade de transmitir confiança, a presença empática e o relacionamento interpessoal fortalecido, para promover engajamento e construção de um ambiente harmonioso e colaborativo ao alcance dos resultados (A26, A18).

A liderança é uma competência que precisa ser desenvolvida e aprimorada ao longo da carreira profissional, seja ela propiciada pelas organizações ou pela busca individual de cada trabalhador. Embora existam desafios, a integração de programas abrangentes de treinamento de liderança na educação e nos caminhos de desenvolvimento

profissional, tal iniciativa apresenta uma oportunidade promissora para formar uma nova geração de líderes resilientes. (Ferrada, 2023).

Por essa razão práticas como treinamento em serviço, educação permanente, estratégias de pensamento e reflexão e culturas que incentivem a inovação dentre outras ações devem ser fortalecidos nos espaços acadêmicos e organizacionais, para que efetivamente atendam às necessidades dos profissionais ocupantes de cargos de liderança e gerenciamento de equipes.

As limitações do presente trabalho centram-se no fato de terem sido incluídos somente estudos publicados de forma completa, *online* e no idioma Português do Brasil, bem como na possibilidade de algumas pesquisas não terem sido identificadas no período de busca. Desta forma recomenda-se que para futuras investigações sejam adicionadas mais bases científicas, períodos mais abrangentes e outros idiomas para abarcar um número maior de amostras.

Todavia espera-se que este trabalho contribua como mais uma fonte de conhecimento do construto e um ponto de partida para pesquisas futuras, a exemplo das relações e diferenças da eficácia da liderança em setores públicos e privados ou um trabalho empírico para estudar os impactos e benefícios de líderes eficazes nos colaboradores da equipe e nos resultados da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou constatar que a produção do conhecimento acerca da liderança é caracterizada por uma pluralidade de concepções conceituais, teórico-metodológicas e ratificar o consenso de que não há um modelo de liderança ideal. Bem como não há líderes que tenham apenas um estilo de liderança, cada padrão apresenta

pontos positivos e negativos e que se adequam a depender da situação vivenciada. Nesse sentido a liderança eficaz é aquela alinhada à cultura e valores da organização. Que se foca na equipe, e em estratégias adequadas, que motiva e valoriza os colaboradores para propósitos a serem alcançados.

Indo ao encontro do exposto, existem algumas características comuns aos líderes eficazes e que devem ser desenvolvidas, como ética e transparência, adaptabilidade e flexibilidade, engajamento e comprometimento, que possam através do exemplo inspirar as equipes a enfrentar os desafios e fracassos com otimismo e resiliência. Conclui-se assim que uma cultura consolidada, apoiada em estilos de liderança positivos e contemporâneos e nutrida por uma liderança eficaz, perpassa a tomada de decisões abarcando a capacidade de inspirar, motivar e orientar equipes, para fornecer resultados ideais em situações altamente desafiadoras.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbas, W. & Wu, W. (2021). Organizational justice, leader humility, and service employees' innovative behavior in a collectivistic culture: the case of Pakistan. *Rev.Bras.Gest.Neg.*, 23(1), 153–179.

Andrade-Vieira, R., & Puente-Palacios, K.E. (2023). O Impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. *Psic: Teo. Pesq.*, 39, e39509.

Bicalho, C.S.S., Figueiredo, K.C., ... & Souza, G.P. Estratégias de coping e liderança autêntica: atuação do enfermeiro em 2021 durante a pandemia de covid-19. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2023;27:e20220192.

Bussinger, G.H.L., Resende, R.M.C., Milistetd, M., Ciampolini, V. & Nascimento, J.V. (2023). Concepções e princípios de prática de liderança de treinadores de alta performance no futebol brasileiro. *Jour. Phys. Educ.*, 34, e3406.

- Calvosa, M.V.D. & Ferreira, M. (2023). Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *Read. Revi. Elet. Adm. (porto Alegre)*, 29(1), 224–260.
- Cancelino, A.F., Moreira, A., Marques-Quinteiro, P. & Almeida, P. (2020). O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação. *Psicologia*, 34(1), 162-173.
- Costa, M.A.R., Araújo, E.A.O., ... & Teston, E.F. (2023). Perspectiva de formandos em enfermagem: competências gerenciais na graduação. *Enferm Foco*. 2023;14:e-202332.
- Cunha, L.B., Leal, C.C.G., Batista, M.A. & Nunes, Z.B. (2021). Estratégias de enfrentamento (coping) da equipe de enfermagem durante a pandemia de covid-19 no Brasil: uma revisão integrativa da literatura. *Cuid Enferm*. 2021 jul.-dez.; 15(2):263-273.
- Duarte, M. R. N. (2022). Influência da liderança das chefias na satisfação profissional dos enfermeiros: estudo de caso. *Dissertações de Mestrado. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*. Coimbra, PT, Portugal.
- Escorsin, A.P. & Walger, C. (2017). Liderança e desenvolvimento de equipes (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes.
- Fação, B.H., Aroni, P.,... & Haddad, M.C.F.L. (2022). Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: revisão de literatura. *Enf.:Cuid.Hum.*, 11(2): e2801.
- Ferracioli, G.V., Oliveira, R.R., ... & Costa, M.A.R. (2020). Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enferm. Foco*; 11(1): 15-20.
- Ferrada, P. (2023). O papel essencial do treinamento de liderança para os médicos atuantes na cirurgia do trauma. *Rev Col Bras Cir* 50:e20233686EDIT01.
- Figueiredo, P.M. & Cavazotte, F. (2022). Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(4), e2022–0152.
- Fusari, M.E.K., Meirelles, B.H.M., Lanzoni, G.M.M. & Costa, V.T. (2021). Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso. *Rev Gaúcha Enferm [Internet]*. 2021;42(spe):e20200194.

- Galvão, M.C.B. & Ricarte, I.L.M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Fil. Inform.*, 6(1), 57-73.
- Germano, J.A., Amaral, C.C. & Garcia, T.F. (2021). Percepção de oportunidades de aprendizado de funcionários técnico-administrativos no âmbito universitário. *Psi.: C. Prof.* 2021 v. 41, e219584, 1-12.
- Grivol, D.E., Bernardes, A., ... & Gabriel, C.S. (2020). A liderança exemplar na perspectiva de enfermeiros do atendimento pré-hospitalar: estudo descritivo. *Online Braz.J.Nurs* 19(2)jun.
- Leal, L.A., Silva, A.T., Ignácio, D.S., ... & Henriques, S.H. (2022). Estratégia educativa para desenvolver competências gerenciais em estudantes de enfermagem para atuação hospitalar. *Rev Bras Enferm.* 2022;75(6):e20210928
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D.G. (2019). PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Ann Intern Med.* 151(4):264-9, W64.
- Meurer, T. & Beck, F. (2023). Práticas de liderança em empresas familiares: um olhar fenomenográfico. *Read. Rev. Elet. Adm. (porto Alegre)*, 29(2), 443–473.
- Mondini, C.C.S.D., Cunha, I.C.K.O., ... & Cintra, F.M.R. (2019). *Rev Bras Enferm.* 2020;73(4):e20180888.
- Morcelli, L.M.B., Dias, B.M.; Gabriel, C.S. & Bernardes, A. (2023). Influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes: uma revisão integrativa. *Rev. Bai. e Enfe.*, 37.
- Moura, A.A., Bernardes, A., ... & Zanetti, A. C. B. (2020). Liderança coaching no contexto do serviço de atendimento móvel de urgência. *Ver. Esc. Enfer. USP*, 54, e03657.
- Moura, A. F. A.; Andrade, E. P. & Sandal, H. (2021). Comportamentos positivos de liderança numa instituição pública brasileira. *Arq. bras. psicol.* [online]. 2021, vol.73, n.1, pp.154-168.
- Oxford Languages. (2024). Eficácia - Dicio, Dicionário Online de Português. Disponível em www.dicio.com.br/eficacia/.

- Pires, M.F.S., Lopes, R.S., ... & Ferreira, F.M.P.B. (2023). Competências de Liderança do Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica. *Rev.Bras.Enferm.*;76(6):e20220721
- Reis, V.C. & Zucco, L.P. (2020). As experiências das Oficiais da Marinha do Brasil no exercício do comando. *Rev. Est. Fem.*, 28(3), e61934.
- Rocha, M.O. & Messias, J.C.C. (2021). Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança. *Rev. bras. orientac. prof* vol.22 no.2.
- Silva, B., Guimarães, L. & Machado, M. (2021). Estilos de liderança e satisfação no trabalho. *Hum. Tec. (FINOM)*, v. 28, n. 1.
- Silva, E. F.; Paulino, R. D.; Silva, F. F & Oliveira, C. B. A. (2019). A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. *Qualitas Rev. Elet.*, 20(2), 89-114.
- Silva, G.T.R.; Varanda, P.A.G.; ... & Queiros, P.J.P. (2021). Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Escola Anna Nery*, 26, e20210070.
- Sobral, F.; Furtado, L. & Islam, G. (2019). Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança. *Rev adm empres [Internet]*. 2019Sep;59(5): 313–27.
- Spudeit, D. & Pinto, M.D.S. (2022). Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. *Perspect ciênc inf [Internet]*. 2022Jul;27(3):115–48.
- Varanda, P.A.G., Amestoy, S.C., ... & Santos, I. A. R. (2023). Perspectivas docentes sobre ensino da liderança na formação do enfermeiro. *Ciência, Cuidado E Saúde*, 22.
- Xie, J., Ding, S., Zhang, X. & Li, X. (2021). Impacto de um programa de liderança em segurança do paciente em enfermeiros-chefe e enfermeiros clínicos: um estudo quasi-experimental. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2021;29:e3478.



Inteligência artificial e o impacto sobre o trabalho: Um olhar sobre os desafios éticos e psicológicos a partir de relatórios de organismos internacionais

Rita do Socorro Osorio Epifane¹
Bruno Stramandinoli Moreno²



RESUMO

Este estudo realizou uma revisão narrativa da literatura, com base em relatórios de organismos internacionais, para explorar os desafios éticos e psicológicos associados à rápida evolução da Inteligência Artificial (IA) no ambiente de trabalho. A IA redefiniu as dinâmicas laborais, levantando preocupações sobre a segurança psicológica dos trabalhadores. Os resultados destacaram que a adaptação à IA, o medo da substituição por máquinas, a supervisão algorítmica invasiva e a privacidade dos dados pessoais foram preocupações crescentes. Organismos internacionais enfatizaram a necessidade de treinamento, apoio emocional e políticas transparentes para enfrentar esses desafios. Além disso, promover uma abordagem ética no desenvolvimento e uso da IA foi considerado fundamental. Equilibrar a eficiência com o bem-estar dos trabalhadores foi uma prioridade, à medida que a IA continuou a transformar o mundo do trabalho. A pesquisa futura poderá se concentrar na implementação prática dessas medidas em ambientes de trabalho específicos, visando a uma transição suave em um ambiente de trabalho cada vez mais orientado pela IA.

Palavras-chave

Inteligência Artificial, Trabalho, Segurança Psicológica, Desafios Éticos.

ABSTRACT

This study conducted a narrative literature review based on reports from international organizations to explore the ethical and psychological challenges associated with the rapid evolution of Artificial Intelligence (AI) in the workplace. AI has redefined labor dynamics, raising concerns about the psychological safety of workers. The results highlighted growing concerns about adaptation to AI, fear of machine replacement, invasive algorithmic supervision, and personal data privacy. International organizations emphasized the need for training, emotional support, and transparent policies to address these challenges. Furthermore, promoting an ethical approach to AI development and usage was deemed crucial. Balancing efficiency with worker well-being became a priority as AI continued to reshape the world of work. Future research may focus on the practical implementation of these measures in specific workplace settings, aiming for a smooth transition in an increasingly AI-driven work environment.

Key words

Artificial Intelligence, Work, Psychological Safety, Ethical Challenges.

1. Mestranda em Psicologia Organizacional pela MUST University, Flórida - USA. E-mail: ritaepifane22@gmail.com

2. Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias. Psicólogo. Coordenador do Mestrado em Organizational Psychology da MUST University. Orientador de CAPSTONE na Business School da UST University. E-mail: bruno.moreno@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Inteligência Artificial (IA) emergiu como uma força transformadora em várias esferas da sociedade, incluindo o local de trabalho. A integração de sistemas de IA em ambientes de trabalho oferece oportunidades significativas para melhorar a eficiência, a produtividade e a automação de tarefas rotineiras. No entanto, essa crescente dependência da IA no ambiente de trabalho também levanta questões éticas e psicológicas que merecem uma análise detalhada.

A medida em que a IA é cada vez mais incorporada nas operações comerciais, surge uma necessidade urgente de compreender os desafios éticos e psicológicos associados a essa integração, bem como seu impacto na segurança psicológica dos colaboradores. Segundo o relatório *The AI Index Report – Measuring trends in Artificial Intelligence* (Stanford University, 2023), nos últimos 10 anos (2013-2022) o crescimento no volume de investimentos privados, a nível global em IA, (de 91,9 mil milhões de dólares em 2022), cresceu 18 vezes. Em contrapartida, o número de incidentes relacionados ao uso ético indevido de IA, aumentou 26 vezes desde 2012.

Números como estes retratam desafios e preocupações com temas que impactam o modo de trabalhar, atuar e existir, diante a intervenção algorítmica das IAs. Desafios que abarcam questões relacionadas à privacidade, transparência, viés algorítmico, substituição de empregos, efeitos psicológicos dos colaboradores e muito mais. Não à toa que apenas 56% de pessoas - quando perguntadas sobre seu nível de confiança em dispositivos de IA quanto a não discriminarem ou mostrar preconceito em relação a qualquer grupo de pessoas – responderam afirmativamente (IPSOS, 2023).

É importante notar que a pandemia de COVID-19 acelerou significativamente a adoção da IA e a transformação digital em muitos setores, incluindo o mercado de

trabalho. Com o aumento do trabalho remoto e a necessidade de automatização de processos para manter a continuidade dos negócios, a IA tornou-se ainda mais relevante. No entanto, essa transição rápida para um ambiente de trabalho mais digital também trouxe consigo desafios adicionais, especialmente relacionados à segurança psicológica dos colaboradores.

Diante deste cenário, o problema de pesquisa deste estudo é: ‘Como os relatórios de organismos internacionais abordam os desafios éticos e psicológicos associados à integração de IA no local de trabalho, especialmente em um contexto pós-pandêmico, e qual é o impacto percebido desses desafios na segurança psicológica dos colaboradores?’

Os objetivos desta pesquisa são delineados de forma a fornecer uma compreensão aprofundada dos desafios éticos e psicológicos associados à integração da Inteligência Artificial (IA) no ambiente de trabalho, com um foco especial na segurança psicológica dos colaboradores. O objetivo geral é identificar esses desafios e avaliar seu impacto potencial na prática laboral. Para atingir esse objetivo, três objetivos específicos foram estabelecidos: em primeiro lugar, mapear relatórios de organismos internacionais que abordam retrospectiva e prospectivamente o trabalho, as novas tecnologias generativas e a saúde mental no contexto contemporâneo; em segundo lugar, identificar e analisar os impactos psicológicos descritos nos relatórios de organismos internacionais selecionados e estabelecer conexões entre esses impactos e a ascensão das Inteligências Artificiais (IAs) no contexto de trabalho contemporâneo; e, por último, examinar os desafios prospectados associados à IA no contexto do trabalho, considerando a perspectiva da segurança psicológica. Esses objetivos orientarão a pesquisa para uma análise abrangente e crítica dos desafios éticos e psicológicos emergentes no local de trabalho na era da Inteligência Artificial.

2. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo envolveu uma abordagem combinada de revisão de literatura narrativa e pesquisa documental. Permitindo uma análise abrangente dos relatórios de organismos internacionais que abordam a integração da Inteligência Artificial (IA) no contexto do trabalho e seus impactos na segurança psicológica o contexto do trabalho.

A revisão de literatura narrativa auxiliou, no estudo em tela, ao fornecer uma visão geral e contextual sobre o estresse no ambiente de trabalho e seus impactos na qualidade de vida nas organizações. O que permitiu explorar os principais conceitos, teorias e descobertas em uma narrativa coesa. De forma a compreender o contexto histórico e teórico da área de estudo; identificar lacunas na pesquisa existente e obter insights que direcionassem a análise crítica dos estudos em tela.

Os procedimentos metodológicos adotados foram: (a) Revisão de Literatura Narrativa; (b) Identificação dos Relatórios de Organismos Internacionais; (c) Análise dos Relatórios Seleccionados, e; (d) Interpretação e Síntese dos Resultados. A seleção dos materiais para esta pesquisa focou-se em garantir a relevância e a qualidade das fontes consultadas. Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura narrativa, consultando fontes acadêmicas e científicas relacionadas à Inteligência Artificial (IA), segurança psicológica no trabalho e impactos psicológicos das novas tecnologias no ambiente laboral. A pesquisa abrangeu artigos científicos, livros e publicações relevantes, em especial relatórios de instituições e organismos internacionais (UNESCO, OCDE, Stanford University, WHO, etc.) que forneceram uma base sólida para a compreensão teórica desses tópicos.

3. ENTRE MÁQUINAS, PENSAMENTOS E DESAFIOS NO TRABALHO

No cenário contemporâneo, o progresso tecnológico e a evolução das máquinas têm impulsionado a transformação de diversos setores da sociedade, desencadeando uma revolução que transcende as fronteiras do conhecimento humano e a própria natureza de nosso trabalho. Em meio a essa revolução, a Inteligência Artificial (IA) emerge como uma das forças motrizes por trás dessas mudanças sísmicas, redefinindo a forma como as máquinas interagem com o mundo, pensam e executam tarefas complexas.

A IA não é apenas um campo de pesquisa acadêmica ou uma tecnologia emergente; ela se tornou um agente fundamental na redefinição das fronteiras do trabalho humano e das capacidades das máquinas. Este artigo busca explorar o vasto e multifacetado conceito de Inteligência Artificial, navegando entre as definições propostas por organizações internacionais de destaque, como a UNESCO e a OCDE, bem como insights acadêmicos fornecidos por especialistas na área.

À medida que se examinam diferentes definições e contextos da IA, também se aprofunda em questões éticas, sociais e econômicas relacionadas a essa tecnologia. Algo que leva a compreender como a IA está moldando o trabalho, os desafios enfrentados ao adotá-la em nossa sociedade e as oportunidades que se desdobram diante de nós.

Portanto, pretende-se aqui discutir, eticamente a IA, explorando o intercâmbio entre máquinas, pensamentos e os desafios que moldam o panorama do trabalho e da inovação. Esta exploração conceitual não apenas define a IA em seu contexto atual, mas fornece insights sobre como essa tecnologia está remodelando o mundo à nossa volta. À medida que se desvenda os elementos essenciais da IA, será possível compreender como

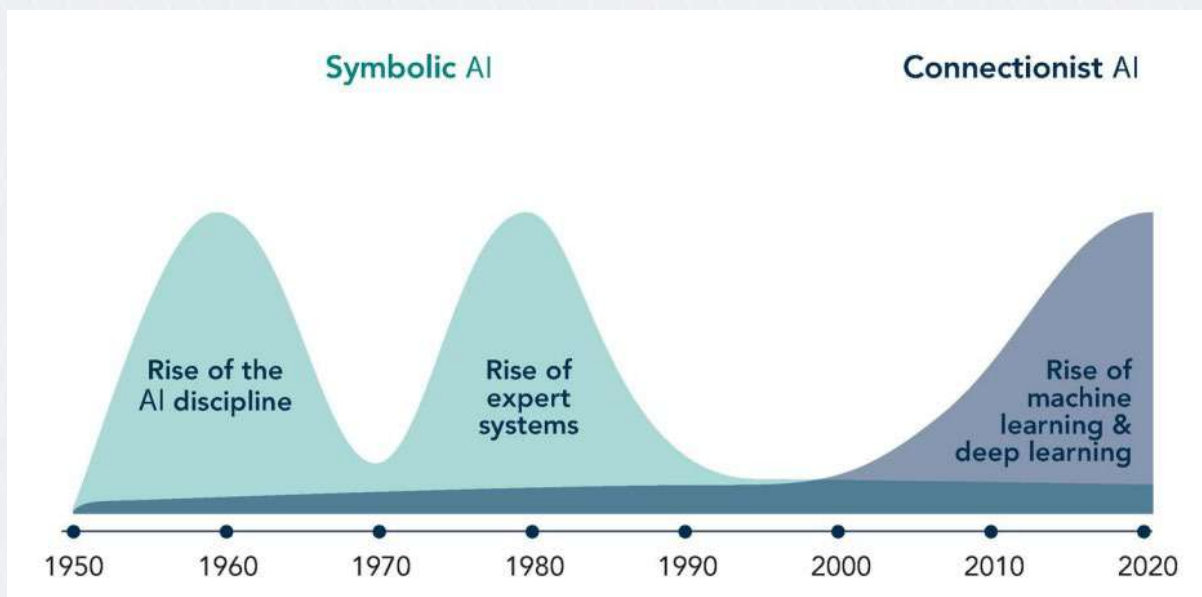
a sociedade se adapta a essas mudanças, respondendo a desafios éticos, econômicos e sociais que surgem com essa revolução tecnológica.

3.1 IA: por uma definição mais alinhada com o contexto do trabalho

Inicialmente, é preciso compreender de modo conceitual o que vem a ser esta tal Inteligência artificial. Uma maneira de se abordar esta intentada pode ser entender sua evolução (mais recente). Esta evolução da definição de Inteligência Artificial (IA) ao longo do tempo é uma reflexão do progresso contínuo nesse campo. A figura 1 traz, de forma ilustrativa como se dá a evolução da IA. De uma condição mais simbólica (meados de 1950) para uma condição mais conexionista (2020).

É interessante notar que IA não é um fenômeno tão recente assim. Conforme descrevem os autores, trata-se um movimento que remonta desde o século XVII, pelo menos, com a Em “calculadora mecânica” de Blaise Pascal ou mesmo o “contador de passos” de Gottfried Leibniz (instrumentos aplicados para a realização de cálculos aritméticos). Mais adiante (no século seguinte XVIII), Wolfgang von Kempelen construiu uma “máquina altamente sofisticada” automática de xadrez.

Gráfico 1 - A transição de uma IA simbólica para uma IA conexionista¹



Fonte: Sheikh, Prins & Schrijvers (2023, p.3)

A partir da classificação descrita por Sheikh, Prins & Schrijvers (2023), em diferentes períodos e paradigmas, adotou-se uma abordagem similar, considerando a evolução do campo, ao longo do tempo, refletindo mudanças fundamentais em abordagens, técnicas e objetivos. Assim, esta classificação é justificada pela necessidade de entender como a IA evoluiu desde seus primeiros dias até o cenário contemporâneo, marcado pela predominância do aprendizado de máquina e outras técnicas avançadas (vide Quadro 1).

Quadro 1 - Evolução histórica da definição de IA

Classificação	Definições de IA
IA Clássica (1950s-1980s):	– "IA é o estudo de como fazer os computadores fazerem coisas que, até agora, apenas as pessoas puderam fazer." (Rich & Knight, 1991). – "IA é a arte de criar máquinas que executam funções que, se um ser humano as realizasse, seriam consideradas inteligentes." (Kurzweil, 1990).
IA Baseada em Regras (1980s-1990s):	– "IA é o campo da ciência da computação que se concentra em criar sistemas capazes de simular tarefas intelectuais que, se realizadas por humanos, exigiriam inteligência." (Nilsson, 1998).

¹ Tradução livre IA simbólica, IA conexionista, Surgimento da disciplina IA, Surgimento da Sistemas especializados, Surgimento de máquinas de aprendizagem & aprendizado profundo.

	– "IA é um campo interdisciplinar que engloba métodos e técnicas para permitir que sistemas computacionais demonstrem inteligência, incluindo aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural." (Poole <i>et al.</i> , 1998).
IA Moderna (a partir dos anos 2000):	– "IA envolve o desenvolvimento de sistemas de computador que podem executar tarefas complexas, como reconhecimento de padrões, tomada de decisões e resolução de problemas, com base em algoritmos de aprendizado de máquina e grandes conjuntos de dados." (Bishop, 2023). – "IA é a automação de atividades intelectuais humanas por meio do desenvolvimento de algoritmos e estruturas de dados." (Luger, 2009).
IA Contemporânea (a partir dos anos 2010):	– "IA envolve o desenvolvimento de sistemas de computador que podem executar tarefas complexas, como reconhecimento de padrões, tomada de decisões e resolução de problemas, com base em algoritmos de aprendizado de máquina e grandes conjuntos de dados." (Hastie et al., 2017). – "IA refere-se à capacidade de sistemas de computador aprenderem com dados e melhorarem seu desempenho em tarefas específicas ao longo do tempo, sem serem explicitamente programados." (Russell & Norvig, 2020).

Fonte: os autores (2023).

Essa classificação permitiu uma visão abrangente da evolução da IA destacando as mudanças significativas nas abordagens ao longo das décadas e fornecendo uma base sólida para entender os desenvolvimentos contemporâneos no campo. Mas ainda resta o desafio de se estabelecer uma definição mais abrangente e suficientemente capaz de lidar e debater com o aspecto do trabalho e seus impactos.

Para Russell & Norvig, (2020), a Inteligência Artificial (IA) é um campo multidisciplinar em constante evolução que busca criar sistemas de computador capazes de realizar tarefas que, quando executadas por seres humanos, exigem inteligência. Ao longo das décadas, a definição de IA evoluiu significativamente para acompanhar os avanços tecnológicos e a compreensão aprofundada desse domínio. Uma definição contemporânea, baseada em uma referência após 2020, enfatiza a capacidade dos sistemas de IA de aprender com dados e melhorar seu desempenho em tarefas específicas ao longo do tempo, sem necessariamente serem programados de maneira explícita. Neste sentido, vale trazer o que alguns organismos internacionais, mais recentemente, pronunciaram sobre o tema. O quadro 2 traz um compilado de alguns relatórios sobre IAs.

Essa definição contemporânea reflete uma mudança fundamental no campo da IA, que agora se concentra no aprendizado de máquina e na automação baseada em dados. Os sistemas de IA modernos são projetados para analisar grandes conjuntos de dados, reconhecer padrões complexos e tomar decisões com base nesses insights. Isso é possível graças ao uso de algoritmos de aprendizado de máquina, como redes neurais artificiais e aprendizado profundo, que permitem que as máquinas entendam informações de maneira semelhante aos seres humanos. Essa abordagem está revolucionando diversas indústrias, desde a medicina até a indústria automobilística, e está cada vez mais presente no ambiente de trabalho.

À medida que as tecnologias de IA se tornam mais onipresentes no local de trabalho, os profissionais contemporâneos estão sendo desafiados a se adaptar a um novo ambiente. As IAs estão automatizando tarefas rotineiras, permitindo que os trabalhadores se concentrem em atividades mais complexas e criativas. No entanto, essa mudança não está isenta de desafios. Os impactos psicológicos da integração da IA no trabalho, como ansiedade em relação à substituição por máquinas e o estresse associado ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, estão se tornando preocupações importantes para a segurança psicológica dos colaboradores.

Quadro 2 - Definições mais recentes de IA

Org Internacional/ Entidade	Relatório	Definição de IA
UNESCO (2021a)	Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial	"Inteligência Artificial (IA) é um termo amplo que se refere à atividade dedicada a tornar as máquinas 'inteligentes', capazes de imitar ou até mesmo superar algumas capacidades cognitivas humanas, incluindo percepção, interação linguística, raciocínio, análise, resolução de problemas e até mesmo criatividade."

UNESCO (2021b)	<i>Ethical Issues of Neurotechnology</i>	Não fornece uma definição explícita de IA, mas explora questões éticas relacionadas à neurotecnologia, que está relacionada à IA.
Standford (2020)	<i>Ethics of Artificial Intelligence and Robotics</i>	Não fornece uma definição explícita de IA, mas explora questões éticas relacionadas à IA e à robótica.
UNESCO (2020)	<i>UNESCO's Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence: key facts</i>	Não fornece uma definição explícita de IA, mas sumariza os principais pontos da recomendação da UNESCO sobre ética em IA.
OCDE (2023a)	<i>Initial Policy Considerations for Generative Artificial Intelligence</i>	"Inteligência Artificial (AI) refere-se a sistemas baseados em máquinas capazes de influenciar o ambiente por meio de recomendações, previsões ou decisões para um determinado conjunto de objetivos."
OCDE (2023b)	<i>Identifying artificial intelligence actors using online data</i>	"Inteligência Artificial (AI) consiste em máquinas executando funções cognitivas semelhantes às humanas, como aprendizado, compreensão, raciocínio e interação."
Sheikh, Prins, & Schrijvers (2023)	<i>Artificial Intelligence: Definition and Background</i>	"Inteligência Artificial (AI) refere-se a sistemas baseados em máquinas capazes de influenciar o ambiente por meio de recomendações, previsões ou decisões para um determinado conjunto de objetivos."

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme se busca explorar os desafios éticos e psicológicos relacionados à IA no contexto do Trabalho, é essencial compreender a definição contemporânea de IA que destaca sua capacidade de aprender e evoluir com base em dados. Isso serve como base para entender as implicações da IA para atuais e novas práticas de trabalho e como ela está moldando o comportamento e o bem-estar dos profissionais modernos. No entanto, a definição de IA não é um conceito estático, mas sim um termo em constante evolução. Ela reflete a natureza multifacetada da IA e as mudanças fundamentais nas abordagens ao longo das décadas.

O debate sobre a definição de IA, como apresentado por Sheikh, Prins & Schrijvers (2023), destaca a complexidade de definir claramente esse conceito dinâmico.

Existem várias perspectivas, desde definições amplas que equiparam IA a algoritmos até definições estritas que se concentram na imitação da inteligência humana. Além disso, a definição de IA pode ser baseada em habilidades humanas, em tarefas específicas ou em desafios na compreensão da própria inteligência humana. Essa diversidade de definições é um reflexo da evolução na percepção da inteligência e da constante pesquisa nesse campo.

3.2 O impacto das Inteligências Artificiais (IAs) no mundo do trabalho

O impacto das Inteligências Artificiais (IAs) no mundo do trabalho é notável e se manifesta de várias maneiras, trazendo mudanças significativas para a forma como as atividades laborais são realizadas. A automatização de tarefas repetitivas é uma das principais contribuições das IAs nesse contexto. Essa automação permite que as máquinas realizem tarefas rotineiras de maneira precisa e eficiente, liberando os profissionais para se concentrarem em atividades mais criativas e estratégicas. Dessa forma, os trabalhadores podem direcionar seus esforços para tarefas que exigem habilidades humanas exclusivas, como criatividade, empatia e tomada de decisões éticas.

Em relatório recente da OCDE (2023c), *OECD Employment Outlook 2023: AI and Jobs*, que analisou o impacto da emergência das IAs no contexto laboral, entre os anos de 2019 e 2023, foi identificada uma tendência restritiva de oportunidades de trabalho, na maioria dos países da OCDE, embora o número de vagas por candidato a emprego tenha diminuído em muitos países. Neste sentido o referido relatório evidenciou que a oferta de emprego se estabilizou num nível ligeiramente superior ao anterior à crise da COVID, enquanto as taxas de desemprego em toda a OCDE permanecem historicamente baixas. Isto significa que a participação no mercado de trabalho também

aumentou, com menos pessoas inativas em idade ativa do que antes da crise da COVID-19.

Outro dado interessante, ao se analisar o que o relatório da OCDE (2023c) busca evidenciar, refere-se à diminuição dos valores dos salários. Pois, como o próprio relatório explicita, “Em meio a uma crise de custo de vida, os salários reais caíram”. Isto sinaliza que há a necessidade mais esforço de por parte dos trabalhadores quanto à sua adaptação e manutenção no mercado de trabalho.

Além disso, as IAs têm desempenhado um papel fundamental na assistência à tomada de decisões no ambiente de trabalho. Com a capacidade de analisar grandes volumes de dados em tempo real, os sistemas de IA podem fornecer insights valiosos que auxiliam os profissionais na tomada de decisões informadas e embasadas em evidências. Outro aspecto relevante é a personalização das experiências de trabalho proporcionadas pelas IAs. Por meio da coleta e análise de dados pessoais, as IAs podem adaptar as condições de trabalho de forma individualizada, atendendo às necessidades e preferências de cada funcionário. Isso não apenas melhora a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado.

Por fim, a automação e assistência de IA também têm o potencial de aumentar significativamente a eficiência operacional em diversos setores. Ao substituir tarefas manuais demoradas por processos automatizados, as organizações podem reduzir custos operacionais e melhorar o tempo de execução de tarefas. Isso resulta em uma economia de recursos valiosos e uma maior competitividade no mercado.

No entanto, é importante destacar que, apesar dos benefícios das IAs no mundo do trabalho, também surgem desafios e preocupações, como a possibilidade de desemprego em algumas áreas e questões éticas relacionadas à privacidade e ao uso

responsável dos dados. Portanto, a integração eficaz das IAs no ambiente de trabalho exige uma abordagem cuidadosa e responsável, com atenção às implicações sociais e éticas.

As possibilidades de aplicações de IAs no contexto do trabalho é uma ação de difícil lide. Uma vez que, como descrito, em diferentes relatórios já citados neste trabalho, as aplicações da inteligência artificial (IA) no contexto do trabalho têm se expandido rapidamente e estão transformando a maneira como as organizações operam e os profissionais realizam suas tarefas. Entretanto vale estabelecer alguns destaques, a partir de relatórios como o *Measuring trends in Artificial Intelligence* (Stanford, 2023), o relatório *McKinsey Technology Trends Outlook 2023* (Chui et al, 2023) e o relatório *Identifying artificial intelligence actors using online data* (OCDE,2023b), quanto às principais aplicações da IA em termos de impacto nos contextos laborais contemporâneos.

A partir deste cenário é possível conceber que a IA está desempenhando um papel cada vez mais importante em uma ampla gama de setores e contextos de trabalho. Ela não apenas automatiza tarefas, mas também capacita os profissionais a tomarem decisões melhores e aprimora a eficiência operacional. À medida que a tecnologia continua a evoluir, é provável que vejamos ainda mais inovações e aplicações da IA no ambiente de trabalho.

Entretanto, “nem tudo são flores”. Como destaca o relatório de Stanford (2020) a crescente integração da IA no ambiente de trabalho também traz consigo uma série de desafios éticos e preocupações relacionadas à privacidade e manipulação do comportamento.

Um dos principais pontos de preocupação é a manipulação de comportamento por meio da IA. Embora a IA tenha o potencial de melhorar a eficiência e a produtividade, também pode ser usada para influenciar o comportamento das pessoas de maneiras que podem ser prejudiciais. É o que alerta o relatório *Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial* (UNESCO, 2021a). Com o acesso a grandes volumes de dados sobre indivíduos e suas interações online, algoritmos de IA podem ser usados para direcionar informações específicas a indivíduos ou grupos, influenciando suas decisões de maneira previsível. Isso levanta preocupações sobre o paternalismo e a manipulação, com a possibilidade de indivíduos serem expostos a informações tendenciosas que podem prejudicar sua escolha racional autônoma.

Além disso, na mesma linha (UNESCO, 2021b; Standfor University, 2020), é preciso considerar como tais aplicações, podem manipular do comportamento online dos trabalhadores. Uma vez que está se tornando um modelo de negócios predominante em várias indústrias, como publicidade, marketing e até mesmo nas redes sociais, a atuação conectada e mediada (produzida), pela intervenção não-humana das IAs. Estratégias que exploram vieses comportamentais, enganam os consumidores e promovem a dependência estão sendo cada vez mais utilizadas, levantando sérias preocupações éticas. A proliferação dessas práticas pode prejudicar a autonomia dos indivíduos e criar um ambiente online onde a confiabilidade da informação é questionável.

A disseminação de tecnologias de "falsificação" de IA também é motivo de preocupação. À medida que essas tecnologias se tornam mais avançadas, a capacidade de criar conteúdo falso, como texto, fotos e vídeos, se torna mais acessível. Isso ameaça a confiabilidade das interações digitais e a própria noção de evidência confiável. A crescente sofisticação das interações falsas em tempo real, seja por texto, telefone ou

vídeo, levanta desafios adicionais à confiabilidade das comunicações digitais (Stanford University, 2020).

O Relatório *The Ethical Issues Of Neurotechnology* (UNESCO, 2021b) destaca que a necessidade de se analisar, mais cuidadosamente, como as IAs (e aplicação neurotecnológicas) estão alinhadas com princípios éticos quanto à integridade mental/cerebral e dignidade humanas, à continuidade psicológica e identidade pessoal, à autonomia decisória de trabalhadores, a privacidade mental e à acessibilidade à justiça social. É fundamental reconhecer que o uso da IA no contexto do trabalho pode criar um ambiente onde a manipulação de comportamento, a exploração de vieses comportamentais e a geração de dependência se tornem preocupações significativas.

A integridade mental e a dignidade dos trabalhadores são fundamentais para garantir um ambiente de trabalho ético e saudável, e a IA deve ser implementada de forma a proteger esses valores fundamentais. Além disso, a autonomia decisória dos trabalhadores deve ser preservada, permitindo que tomem decisões informadas em um ambiente de trabalho cada vez mais influenciado pela IA. A privacidade mental também é uma consideração crítica, pois a IA pode ter acesso a informações profundas sobre os pensamentos e emoções dos trabalhadores, levantando questões sobre como esses dados são coletados, armazenados e usados. Por fim, garantir a acessibilidade à justiça social no contexto da IA é essencial para evitar desigualdades e garantir que todos os trabalhadores se beneficiem das tecnologias emergentes. Portanto, é necessário um exame rigoroso dos aspectos éticos relacionados à IA no trabalho, com foco na proteção da integridade mental e dignidade, na promoção da autonomia decisória, na salvaguarda da privacidade mental e na garantia da justiça social.

O Quadro 3 apresenta uma síntese que relaciona os impactos sobre a ambiência no trabalho e os principais desafios éticos e psicológicos relacionados à inteligência artificial (IA) no contexto contemporâneo. Esses desafios foram identificados em diversos relatórios de organizações internacionais e acadêmicas, proporcionando uma visão abrangente das preocupações emergentes na interseção entre IA e ambiente de trabalho.

Quadro 3 - Desafios éticos e psicológicos e os impactos destes decorrentes

DESAFIOS ÉTICOS E PSICOLÓGICOS	
Privacidade e Segurança de Dados; Viés e Discriminação; Autonomia e Controle Adequação das Competências; Sobrecarga de Informações; Qualidade de Vida e Equilíbrio Trabalho-Vida; Monitoramento e Avaliação Constantes; Efeitos sobre a Saúde Mental; Transparência e Prestação de Contas, e; Ética na Tomada de Decisão	
IMPACTOS SOBRE A AMBIÊNCIA NO TRABALHO COM A IA	
POSITIVOS	Aumento da Eficiência e Produtividade; Tomada de Decisões Informadas; Personalização e Experiência do Funcionário, e; Inovação Tecnológica
NEGATIVOS	Desemprego e Mudança de Tarefas, Estresse e Ansiedade e impacto na Qualidade de Vida; Viés e Discriminação, e; Segurança Psicológica

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com a crescente integração da inteligência artificial (IA) no ambiente de trabalho, as organizações estão passando por uma transformação significativa em suas ambiências. A automação, a análise de dados em tempo real e a tomada de decisões baseada em algoritmos estão se tornando elementos essenciais na gestão e operação das empresas, como destacado nos relatórios da OCDE (2023a) e da Comissão Europeia sobre IA (EC, 2020). Isso tem implicações diretas na forma como os funcionários interagem com suas funções, colegas e ambientes de trabalho.

As ambiências organizacionais estão se adaptando para acomodar as mudanças trazidas pela IA, conforme discutido nos relatórios da OCDE (2023b) e da UNESCO (2021b). Isso inclui a implementação de sistemas de IA para otimizar a produtividade, a

criação de equipes multidisciplinares para colaborar com sistemas de IA e a redefinição das funções dos trabalhadores para atender às novas demandas tecnológicas, como abordado no relatório da OCDE sobre emprego e IA (OCDE, 2023c). A IA também está desempenhando um papel na personalização das experiências dos funcionários, desde a seleção de treinamentos até o suporte emocional, conforme mencionado no relatório da UNESCO (2021a).

Os dados apresentados pelo relatório *World mental health report: Transforming mental health for all*, da Organização mundial da Saúde (WHO, 2022) e pelo relatório *Mental Health By the Numbers*, da National Allince on Mental Illness (NAMI, 2022), mostram que os distúrbios mentais representam uma carga substancial para a saúde global. Antes da pandemia de COVID-19, aproximadamente 970 milhões de pessoas em todo o mundo foram afetadas por algum tipo de distúrbio mental em 2019. É relevante notar que 82% desses casos ocorreram em países de baixa e média renda, destacando desigualdades significativas na distribuição desses distúrbios. Além disso, os dados revelam que a prevalência dos distúrbios mentais se manteve estável, em torno de 13%, entre o ano 2000 e 2019, apesar do aumento da população mundial. Esse dado realça a persistência dos desafios relacionados à saúde mental em escala global.

No contexto da IA e do trabalho, essa questão se torna ainda mais relevante. À medida que a automação e a IA continuam a desempenhar um papel cada vez maior nas indústrias, é importante considerar como essas tecnologias podem afetar a saúde mental dos trabalhadores. A automação pode levar a mudanças nas condições de trabalho, como maior pressão para se adaptar a novos sistemas ou a sensação de que os empregos estão sendo ameaçados.

A relação entre a saúde mental dos trabalhadores e a inteligência artificial (IA) está se tornando um tópico cada vez mais relevante à medida que as novas formas de trabalho, impulsionadas pela aplicação da IA, estão transformando o cenário laboral. Neste sentido o quadro 5 traz uma análise, a partir da ótica de Dejours (2015), sobre como a IA pode afetar a saúde mental dos trabalhadores, relacionando ao modo as aplicações, anteriormente listas, bem como seus desafios (éticos e psicológicos) a serem enfrentados no contexto contemporâneo do trabalho.

Isto implica dizer que os impactos sobre o trabalhador poder se desdobrar em: (a) pressão constante e ritmo de trabalho acelerado (OCDE, 2023b); (b) falta de controle e autonomia (UNESCO2021b); (c) isolamento e falta de interação social (UNESCO2021b); (d) Monitoramento constante e vigilância (OCDE, 2023b), e; (e) falta de treinamento e adaptação. Desta forma, isto significa que à medida que a IA continua a remodelar o panorama do trabalho, é imperativo reconhecer que os impactos não se limitam apenas aos aspectos econômicos e de eficiência. A saúde mental dos trabalhadores também está intrinsecamente ligada a essa transformação. É essencial que as organizações e os responsáveis pela formulação de políticas estejam vigilantes em relação a essas questões e tomem medidas proativas para garantir o apoio e a proteção dos trabalhadores em um ambiente de trabalho cada vez mais moldado pela IA.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pesquisa realizada e os temas aqui abordados, foi possível discutir que a relação entre trabalho, saúde mental e bem-estar dos trabalhadores é de suma importância. O mundo do trabalho está passando por transformações significativas, impulsionadas pela integração da inteligência artificial e pela conectividade constante, o

que coloca em destaque a necessidade de compreendermos os impactos dessa evolução no âmbito da saúde mental.

O problema de pesquisa inicialmente proposto centrou-se na investigação dos desafios enfrentados pelos trabalhadores em um ambiente de trabalho conectado, onde a automação e a IA desempenham papéis cada vez mais proeminentes. A partir das análises realizadas e das informações fornecidas por diversos relatórios e obras de referência, foi possível identificar que essa transformação traz tanto aspectos positivos quanto negativos.

Por um lado, a IA e a automação promovem a eficiência e a produtividade, abrindo caminho para tomadas de decisão mais informadas e personalização das experiências dos trabalhadores. No entanto, também apresentam desafios, como a pressão constante, a falta de controle sobre o trabalho, o isolamento social, o monitoramento constante e a necessidade de adaptação constante.

Diante disso, os objetivos da pesquisa foram plenamente atingidos ao analisar e compreender a complexa interação entre IA, saúde mental e trabalho, identificando como essas mudanças afetam os trabalhadores em níveis individuais e organizacionais. Nesse contexto, fica claro que a busca por qualidade de vida no trabalho e bem-estar psicológico dentro das organizações é uma questão em constante evolução.

Diante das complexidades que envolvem a segurança psicológica e a ambiência organizacional no contexto do trabalho conectado e da crescente integração da IA, emerge uma agenda de pesquisa crucial para a compreensão aprofundada dessas questões e o desenvolvimento de abordagens eficazes. Abaixo, apresento uma possível agenda de pesquisa que poderia abranger esses tópicos: (a) Avaliação de intervenções de promoção de saúde mental; (b) Impacto da IA na dinâmica de equipes; (c) Desenvolvimento de métricas de segurança psicológica; (d) Impacto das Tecnologias Emergentes; (e)

Desenvolvimento de políticas e diretrizes; (e) Compreensão dos fatores de risco com a mudança ; (f) Integração da saúde mental nas práticas de gestão; (g) Desenvolvimento de soluções de tecnologia para saúde mental; (h) Comparação de contextos culturais; (i) Estudos longitudinais que examinam os efeitos da exposição contínua à IA e ao trabalho conectado na saúde mental.

O presente trabalho reforça a ideia de que a saúde mental dos trabalhadores é uma preocupação central em um mundo de trabalho em constante evolução. É fundamental que as organizações e os formuladores de políticas adotem medidas proativas para garantir que os benefícios da IA sejam colhidos ao mesmo tempo em que se protege o bem-estar dos indivíduos que compõem esse cenário.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bishop, C. M. (2023). Pattern recognition and machine learning. springer. Chui, M.; Issler, M., Roberts, R. & Yee, L. (2023). McKinsey Technology Trends Outlook 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#/> Acessado em: 15mai2023

Dejours, C. (2015). Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Editora Atlas.

Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. (2017). The elements of statistical learning: Data mining, inference, and prediction. Springer.

IPSOS (2023). Global views on A.I. 2023. A 31-country Global Advisor survey. How people across the world feel about artificial intelligence and expect it will.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-07/ipsos%20Global%20AI%202023%20Report-WEB_0.pdf Acessado em: 15mai2023

Luger, G. F. (2009). Artificial intelligence: structures and strategies for complex problem solving. Pearson.

NAMI - National Alliance on Mental Illness (2023). Mental Health By the Numbers Report. <https://www.nami.org/about-mental-illness/mental-health-by-the-numbers/> Acessado em: 15mai2023

Nilsson, N. J. (1998). Artificial intelligence: A new synthesis. Morgan Kaufmann.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2021). The Future of Work - OECD. OCDE. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/future-of-work.html> Acessado em: 15mai2023

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico _ . (2023a). Initial policy considerations for generative artificial intelligence. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/initial-policy-considerations-for-generative-artificial-intelligence_fae2d1e6-en.html Acessado em: 15mai2023

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2023b). Identifying artificial intelligence actors using online data. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/identifying-artificial-intelligence-actors-using-online-data_1f5307e7-en Acessado em: 15mai2023

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2023c). Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en , Acessado em: 15mai2023

Rich, E., & Knight, K. (1991). Artificial intelligence. McGraw-Hill.

Rother, E.T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paul. Enfer., 20 (2).

Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). Artificial intelligence: A modern approach. Pearson.

Sheikh, H., Prins, C., & Schrijvers, E. (2023). Artificial Intelligence: Definition and Background. In: Mission AI. Research for Policy. Springer. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6_240. Acessado em: 15mai2023

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2020).

UNESCO's Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence: Key Facts. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375791>. Acessado em: 15mai2023

___. (2021a). Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_por Acessado em: 15mai2023

___. (2021b). Ethical Issues of Neurotechnology. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/ethics-neurotech> Acessado em: 15mai2023

WHO – World Health Organization. (2021). Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak. WHO. Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf> Acessado em: 15mai2023

_____. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. World Health Organization. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338> . Acessado em:



Saúde (e adoecimento) mental de agentes da segurança pública: um estudo documental com policiais civis de Minas Gerais/Brasil

Sheila Aparecida Pedrosa de Mello¹
Bruno Stramandinoli Moreno²



RESUMO

O estudo investiga a relação entre saúde e adoecimento mental de policiais civis no estado de Minas Gerais. Foi realizada pesquisa descritiva de caráter documental com abordagem qualiquantitativa das informações disponibilizadas. Como resultado, obteve-se uma população prevalente de servidores com idade entre 30-49 anos, casados e solteiros em funções de delegado, escrivão, investigador, médico legista e perito criminal. Observou-se maior incidência de transtornos de humor (CID F30-F39) e de ansiedade (CID F41) resultando, principalmente, em afastamento para tratamento de saúde, procura por serviços de atendimento e acompanhamento médico e psicológico. Suicídio requer maior estudo. Ações estratégicas como acompanhamento psicológico e funcional, grupos de apoio e conscientização são soluções possíveis no enfrentamento do adoecimento mental no contexto laboral do policial civil.

Palavras-chave

Adoecimento Mental. Policial Civil. Saúde Mental.

ABSTRACT

The study investigates the relationship between health and mental illness among civil police officers in the state of Minas Gerais. A descriptive documentary study was carried out with a qualitative and quantitative approach to the information provided. As a result, we found a prevalent population of civil servants aged between 30 and 49, married and single, in the positions of delegate, clerk, investigator, forensic doctor and criminal expert. There was a higher incidence of mood disorders (ICD F30-F39) and anxiety disorders (ICD F41), resulting mainly in sick leave, seeking medical and psychological care and follow-up services. Suicide requires further study. Strategic actions such as psychological and functional monitoring, support groups and awareness-raising are possible solutions for dealing with mental illness in the context of civil police work.

Key words

Mental Illness. Civil Police Officer. Mental Health.

1. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University, Flórida - USA. E-mail: shapm.dep@gmail.com

2. Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias. Psicólogo. Professor dos Programas de Mestrado em Organizational Psychology e Business Administration na MUST University. E-mail: bruno.moreno@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A saúde mental e, conseqüentemente, o adoecimento mental alcançam reflexos nos mais variados aspectos da vida de um indivíduo, desde seu comportamento pessoal, sua convivência social e seu desempenho no ambiente laboral. De fato, a questão da saúde mental e do adoecimento no local de trabalho vem despertando atenção e fomentando estudos em diversas áreas diante da sua extensão. Na área da segurança pública, as particularidades do trabalho do policial civil podem resultar em adoecimento mental, prejuízos de ordem pessoal, comportamental e impactos na oferta e execução da política pública de segurança local.

Desse modo, levanta-se a seguinte questão: como o trabalho do policial civil afeta sua saúde mental e quais as possíveis soluções para garantia do seu bem-estar, qualidade de vida e produtividade laboral no âmbito do estado de Minas Gerais?

Diante disso, o presente estudo tem o objetivo de investigar a relação entre a saúde e o adoecimento mental de policiais civis no estado de Minas Gerais, suas causas, consequências e possíveis soluções. A justificativa para tal investigação encontra lugar no fato de que a rotina estressante da profissão pode resultar em adoecimento mental, alcançando reflexos pessoais, comportamentais e impactando na oferta e execução da política pública de segurança local.

2. DESENVOLVIMENTO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define a *saúde mental* como um estado completo de bem-estar, físico, mental e social e não simplesmente como a ausência de doença ou enfermidade (OMS, 2004). Keyes (2007) afirma que a saúde mental é a base

do bem-estar e do funcionamento do indivíduo, sendo mais do que a ausência de doença mental. Para o autor, a saúde mental é afetada por fatores e experiências individuais, psicológicas e ambientais, bem como por estruturas e recursos sociais e por valores culturais e espirituais. Justamente, por isso, é influenciada pelas experiências no cotidiano e parte de todo o desenvolvimento humano. Assim, deve ser reconhecida como um estado de equilíbrio, incluindo o eu, os outros e o meio ambiente, contribuindo para a ajuda das comunidades e dos indivíduos na busca pela sua melhoria

No ambiente de trabalho, a saúde mental refere-se ao bem-estar psicológico dos colaboradores no desempenho das tarefas ocupacionais, envolvendo equilíbrio emocional, resiliência e satisfação no trabalho, indo além da ausência de transtornos mentais (Figueredo *et al.*, 2020; Ray, 2022). De outro lado, múltiplos são os fatores considerados determinantes do adoecimento mental no local de trabalho. Para Gray *et al.* (2019), a alta demanda de trabalho, o baixo controle de trabalho, o baixo apoio social no local de trabalho, o desequilíbrio entre esforço-recompensa, a baixa justiça processual organizacional, a baixa justiça relacional organizacional, a mudança organizacional, a insegurança no trabalho, o *status* de emprego, os horários de trabalho atípicos, *bullying* e estresse no relacionado à função desempenhada estão diretamente relacionados ao comprometimento da saúde mental no ambiente de trabalho. Além disso, determinantes não relacionados ao trabalho, como situação familiar e falta de redes de apoio social, também são importantes preditores da saúde mental laboral. Por conseguinte, predominam as doenças mentais, como esgotamento, estresse, transtorno de estresse pós-traumático, ansiedade, *burnout* e depressão (Kessler, 2012; Wagner *et al.*, 2016; Goetzel *et al.*, 2018; Gray *et al.*, 2019; Wu *et al.*, 2021).

É nesse cenário que tem lugar a presente discussão, acerca do adoecimento mental relacionado ao trabalho de policiais civis. Uma profissão que é considerada perigosa e estressante. O pessoal de segurança pública (PSP) trabalha para manter a segurança dos civis e ajudar as comunidades necessitadas (Di Nota et al., 2021). Além das ocupações perigosas, altamente visíveis, como agentes penitenciários, bombeiros e paramédicos, muitas outras funções também são desempenhadas pelo PSP, incluindo oficiais dos serviços de fronteira, pessoal de resgate, pessoal de inteligência operacional e operadores/despachantes de comunicações. Todo PSP assume tarefas relacionadas com a proteção do público, quer seja na linha de frente ou nos serviços administrativos (Di Nota et al., 2021; Edgelow et al., 2022).

Como resultado, os deveres, tarefas e papéis associados ao trabalho de segurança pública, também pensados como o conteúdo do trabalho, têm o potencial de expor a PSP a traumas psicológicos, sugerindo haver relação entre o trabalho e as condições de saúde mental (Edgelow et al., 2022). Vem sendo cada vez mais sugerida a relação entre o trabalho do PSP e o adoecimento mental. Diagnósticos incluindo transtorno de estresse pós-traumático (TEPT), depressão, transtornos de ansiedade e transtorno por uso de substâncias, juntamente com ideação suicida, estresse e esgotamento, são comumente vistos nesta população, muitas vezes em taxas mais altas do que o público em geral (Carleton et al., 2018; Di Nota et al., 2021).

Tendo em vista a importância dos recursos humanos para a concretização e alcance dos objetivos dos serviços oferecidos pela segurança pública, acredita-se que o adoecimento mental dos agentes, para o presente estudo, dos policiais civis, pode acarretar, além dos danos pessoais, da sua saúde e qualidade de vida. Ainda, danos de

ordem pública devem ser considerados, correndo-se o risco de, ao comprometer o desempenho do trabalho, causar prejuízos para a sociedade.

3. METODOLOGIA

3.1 Desenho do estudo

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualiquantitativa das informações coletadas. A abordagem descritiva procurou descrever as características e relacionar os comportamentos da população alvo com relação ao adoecimento mental, causas, consequências e soluções. Por seu turno, o caráter documental da pesquisa permitiu que o levantamento de informações tivesse como base informações fornecidas pelo Gabinete de Chefia da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e do Gabinete da Diretoria Geral do Hospital da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Ademais, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista sua função de construção e sequenciação de suas ideias, apresentação de conceitos, procedimentos e definições e, posteriormente, elaboração de considerações finais e conclusões.

3.2 Local do estudo

A pesquisa foi desenvolvida com base nos dados coletados no banco de dados próprios da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais. O órgão é chefiado por um(a) Chefe de Polícia (Delegado[a]) Geral com mais de 20 anos na carreira e um conselho superior com mais dez integrantes. O Chefe de Polícia tem *status* de Secretário de Estado. A polícia civil possui banco de dados próprio de seus

servidores. Tais dados também fazem parte do banco de dados da Secretaria de Estado, Gestão e Finanças (SEPLAG), para fins administrativos do Estado.

O acesso formal aos dados em questão foi disponibilizado uma vez que solicitados, via ofício, para a atual Chefe de Polícia Civil, para fins de pesquisa. Ademais, a própria polícia civil conta com um setor de perícia médica laboral onde médicos da própria instituição analisam os relatórios de outros médicos, apresentados pelo servidor, para justificar afastamentos temporários e seus respectivos prazos. Também existe uma junta médica para analisar os critérios e hipóteses de aposentadoria por razão de doença, com detalhamento se a doença que justificou a aposentadoria prematura é laboral ou não. Os dados também podem ser disponibilizados através de solicitação para fins de pesquisa para o Superintendente de Polícia Técnico Científica (SPTC), que é um médico legista.

3.3 Coleta de dados

Fazem parte do estudo informações coletadas visando dados como sexo, idade, cargo, licença/afastamento (com o respectivo CID) entre o período de 2020 a 2023, que constam no banco de dados da PCMG. Para a realização da pesquisa foram direcionados ofícios ao Gabinete de Chefia da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e ao Gabinete da Diretoria Geral do Hospital da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais com esclarecimentos acerca da finalidade e relevância da pesquisa. Bem como a garantia de serem resguardados dados de identificação do participante do estudo, a fim de preservar eticamente sua identidade, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei n. 13.709/2018, aprovada em 2018 que controla a privacidade e o uso/tratamento de dados pessoais em meios digitais. As permissões foram enviadas via e-mail em 19 de fevereiro de 2024.

Em cada ofício foram elaboradas perguntas abertas e diretas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Cada ofício contou com numeração específica para solicitação (Ofício nº 008/2024 GAB/DEP/DSH e Ofício nº 009/2024 GAB/DEP/DSH) e retorno com as respostas (Ofício PCMG/GAB-SEC nº. 2515/2024 e Ofício PCMG/HPC-GAB nº. 250/2024, com assinatura eletrônica fornecida por profissional competente e com autenticidade disponibilizada eletronicamente.

As perguntas foram elaboradas levando em consideração dados relativos aos aspectos pessoais e de identificação profissional dos policiais participantes do estudo e aspectos familiares, fatores sociais, histórico de saúde e descrição da queixa associada ao distúrbio mental. Foram excluídos dados não fossem localizados no sistema eletrônico e/ou arquivo morto (indicação de abertura de prontuário em livro de registro, mas não sendo localizado) e fichas incompletas (sem data de abertura, data de nascimento, cargo, local de lotação ou queixa).

3.4 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados a partir de uma abordagem quanti qualitativa. O aspecto quantitativo voltou-se para o tratamento de dados como perfil dos servidores da polícia civil do estado de Minas Gerais entre 2020 e 2023, como sexo, estado civil, idade e cargo e panorama das concessões de licença para tratamento de saúde mental da população-alvo. Tais dados foram mensurados e dispostos em tabelas, gráficos e quadros. Ao passo que, para o aspecto qualitativo buscou-se analisar as causas e consequências do adoecimento mental da população estudada, com base na interpretação dos dados coletados e das propostas de soluções para o enfrentamento da temática em discussão.

Para tanto, utilizou-se o método de análise de conteúdo baseado em Bardin (2016). Na primeira etapa, que faz referência à organização da análise de conteúdo, foi realizada a leitura do material disponibilizado pelos ofícios, tendo como parâmetro os objetivos geral e específico preliminarmente estabelecidos pela pesquisa. Na segunda etapa, que envolveu a codificação e categorização do material, foi feito o recorte das unidades de registro (tema e objeto da pesquisa) e de contexto (adoecimento e saúde mental). Na terceira etapa, foram enumeradas as categorias de causa, consequência e possíveis soluções para a questão do adoecimento mental da população-alvo, conforme critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos identificados nas respostas disponibilizadas nos ofícios. Por fim, a interpretação dos resultados obtidos foi feita por meio da inferência, um tipo de interpretação controlada. Para Bardin (2016, p. 133), a inferência deve “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil da população-alvo

Conforme dados de um estudo divulgado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2024), intitulado ‘Raio-X dos Profissionais de Segurança Pública no Brasil’ (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024), o Brasil possui um contingente previsto de, pelo menos, 152.769 policiais civis. Em 2023, contudo, o contingente existente era de 95.908 policiais, uma vez que somente 63% das vagas previstas estão efetivamente ocupadas (Valor, 2024).

Tabela 1: Perfil do efetivo da PCMG.

Efetivo da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais	
Setor	Quantidade de servidores
Carreiras policiais	10,3 mil
Administrativo	1,1 mil
Total	11,4 mil
Sexo	Quantidade de servidores
Homens	7,7 mil
Mulheres	3,7 mil
Total	11,4 mil

Fonte: Agência Minas (2024).

Tabela 2: Quantidade de servidores policiais por carreira, sexo e estado civil entre 2020 e 2023.

Servidores da PCMG				
Quantidade de servidores carreira/sexo	Ano/mês			
	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12
Delegado de polícia	1.085	1.103	1.130	1.134
Feminino	317	323	327	336
Masculino	768	780	803	798
Escrivão de polícia	1.428	1.478	1.805	1.972
Feminino	700	739	896	976
Masculino	728	739	909	996
Investigador de polícia	6.564	6.334	6.173	6.131
Feminino	1.505	1.464	1.450	1.465
Masculino	5.059	4.870	4.723	4.666
Médico legista	333	323	367	367
Feminino	65	63	77	79
Masculino	268	260	290	288
Perito criminal	594	583	683	662
Feminino	172	166	194	184
Masculino	422	417	489	478
Total geral	10.004	9.821	10.158	10.266

Fonte: Armazém do SISAP (atualização em 28/02/2024).

Por sua vez, e ao se ter como parâmetro a relação entre o estado civil e a carreira dos servidores da PCMG, tem-se o seguinte cenário exposto na Tabela 3.

Tabela 3: Relação entre estado civil e carreira dos servidores da PCMG entre 2020 e 2023.

Servidores da PCMG				
Quantidade de servidores carreira/sexo	Ano/mês			
	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12

Delegado de polícia	1.085	1.103	1.130	1.134
Casado (a)	572	570	571	550
Divorciado (a)	35	37	35	32
Separado (a) judicialmente	6	4	3	3
Solteiro (a)	457	474	506	532
União estável	13	15	15	17
Viúvo (a)	2	2	1	-
Escrivão de polícia	1.428	1.478	1.805	1.972
Casado (a)	603	598	673	2.583
Divorciado (a)	39	43	44	139
Separado (a) judicialmente	18	14	13	34
Solteiro (a)	765	818	1.052	3.302
União estável	2	4	22	69
Viúvo (a)	1	1	1	1
Investigador de polícia	6.564	6.334	6.173	6.131
Casado (a)	2.834	2.730	2.647	2.583
Divorciado (a)	150	141	135	139
Separado (a) judicialmente	45	40	36	34
Solteiro (a)	3.461	3.351	3.285	3.302
União estável	67	67	65	69
Viúvo (a)	7	5	5	4
Médico legista	333	323	367	367
Casado (a)	202	196	212	212
Divorciado (a)	6	5	5	5
Separado (a) judicialmente	2	2	2	2
Solteiro (a)	120	117	144	144
União estável	1	1	2	2
Viúvo (a)	2	2	2	2
Perito criminal	594	583	683	662
Casado (a)	314	311	318	305
Divorciado (a)	8	6	6	5
Separado (a) judicialmente	5	4	4	4
Solteiro (a)	261	256	346	339
União estável	5	5	8	8
Viúvo (a)	1	1	1	1
Total geral	10.004	9.821	10.158	10.266

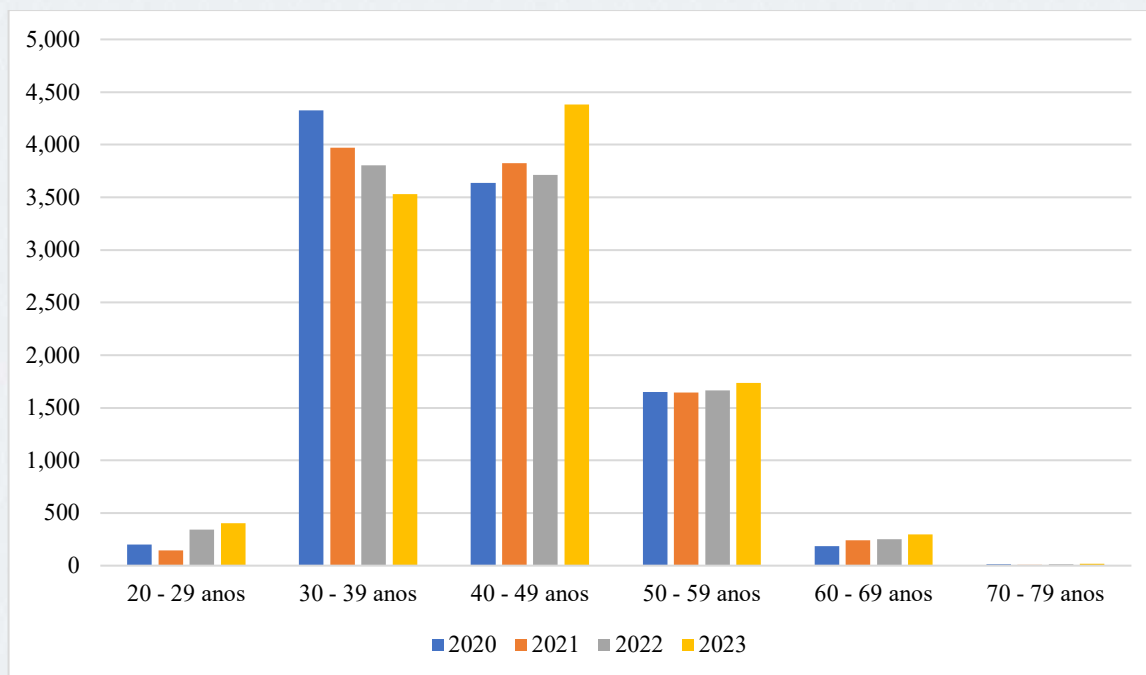
Fonte: Armazém do SISAP (atualização em 28/02/2024).

No estado de Minas Gerais, a PCMG conta com efetivo de aproximadamente 11,4 mil servidores, sendo 10,3 mil das carreiras policiais (delegados, escrivães,

investigadores, peritos criminais e médicos-legistas) e 1,1 mil administrativos (analistas, técnicos e auxiliares). Destes, 3,7 mil são mulheres e 7,7 mil homens, todos atuantes em todo o estado para investigação criminal, procedimentos de polícia judiciária, perícias e exames na área de polícia técnico-científica, identificação civil e criminal, além de capacitação profissional e atenção (saúde e valorização) ao servidor (Agência Minas, 2024). A Tabela 1 ilustra este panorama. A Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal informou a quantidade de servidores policiais por carreira, sexo e estado civil nos anos de 2020, 2021, 2022 e 2023, conforme dados extraídos do Armazém do SISAP (atualização em 28/02/2024) conforme traz a Tabela 2.

Com relação à idade, é possível perceber a prevalência de servidores entre 30-39 anos e 40-49 anos no período selecionado para a pesquisa, segundo traz o Gráfico 1.

Gráfico 1: Perfil dos servidores da PCMG conforme a idade.



Fonte: Armazém do SISAP (atualização em 28/02/2024).

4.2 Principais causas do adoecimento mental na população-alvo

Dentre as principais patologias que contribuem para o afastamento do trabalho se enquadram principalmente as doenças psicológicas. Neste viés estão os afastamentos planejados e não planejados. Para o presente estudo, o afastamento não planejado inclui o adoecimento no trabalho por motivos taxativos como as doenças físicas ou mentais. O afastamento não planejado dá origem as licenças por incapacidade de saúde que são amparadas por atestados médicos dando origem ao afastamento de curta ou longa duração, ou mesmo às aposentadorias médicas, fazendo também distinção entre os afastamentos por doença relacionadas ao trabalho ou por lesões adquiridas no ambiente de trabalho.

Dentre os transtornos psiquiátricos observados no presente estudo, verificou-se maior incidência de transtornos de humor (CID F30-F39) e transtornos de ansiedade (CID F40), conforme atestaram tanto a Ex.^a. Sra. Delegada de Polícia do estado de Minas Gerais (Ofício PCMG/GAB-SEC nº. 2515/2024) como a Diretoria Médica da PCMG (Ofício PCMG/HPC-GAB nº. 250/2024). Neste ponto, cumpre salientar que, uma vez que as informações apresentadas foram obtidas em resposta aos ofícios encaminhados ao Gabinete de Chefia da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e ao Gabinete da Diretoria Geral do Hospital da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, os respondentes não puderam fornecer um levantamento preciso da relação entre os transtornos de humor e ansiedade apresentados pela população-alvo. Nem, de modo estratificado, sobre quantos servidores da PCMG foram diagnosticados, seja com depressão, ansiedade, síndrome de *burnout* ou TEPT entre 2020 e 2023.

Fato é que numerosos estudos vêm tentando mapear o adoecimento mental de agentes policiais, suas fontes e impacto negativo na saúde e no desempenho profissional. Estudos como os de McCreary & Thompson, 2006, Waters & Ussery, 2007, Andersen *et*

al., 2015, Violanti *et al.*, 2017 e de Jetelina *et al.*, 2020 são bons exemplos desta situação. Para estes estudiosos as principais causas de adoecimento no sistema da segurança pública são inúmeras, mas os transtornos mentais vêm causando altos índices de afastamento. As principais causas em grande escala estão a ansiedade e a depressão. Melo (2022) esclarece que os problemas com saúde mental no trabalho dos profissionais da segurança pública (como, por exemplo, ansiedade, depressão e síndrome do pânico) estão entre as principais causas de incapacitação e de benefício previdenciário do auxílio-doença no Brasil. Segundo Lopes et al. (2022), “em 2020 mais de 50% da população da segurança pública relatou algum problema relativo à saúde mental. Entre 30 países pesquisados, o Brasil atingiu o quinto lugar” (p. 13). Os autores reforçam que as principais causas de afastamento do profissional da segurança pública do seu posto de trabalho são ansiedade, depressão, síndrome do pânico e síndrome de *burnout*.

4.3 Principais consequências do adoecimento mental na população-alvo

No que se refere às principais consequências que levam ao adoecimento mental desta população, levando em consideração o recorte temporal de 2020 a 2023, o Gabinete da Chefia da PCMG representado pela Ex.^a Sra. Delegada de Polícia do estado de Minas Gerais (Ofício PCMG/GAB-SEC nº. 2515/2024) em concordância com a Diretoria Médica da PCMG (Ofício PCMG/HPC-GAB nº. 250/2024) informou que, entre 01/01/2020 e 31/12/2023 foram deferidas 19.320 licenças para tratamento de saúde, sendo que, destas, 4.248 licenças foram afastamentos por motivos psiquiátricos tal como expõe a Tabela 4.

Tabela 4: Quantidade de licenças para tratamento de saúde concedidas a policiais civis em Minas Gerais (2020-2023).

Licenças médicas concedidas aos servidores da PCMG (2020-2023)	
Afastamentos por motivos físicos	15.072
Afastamentos por motivos psiquiátricos	4.248
Total geral	19.320

Fonte: Diário Oficial de Minas Gerais. Portaria 27/2023.

Importante salientar que se trata do número de deferimentos de pedidos de licença, podendo existir mais de uma licença deferida para o mesmo servidor, seja na mesma patologia, ou em patologias diversas. Conforme Portaria 27/2023, concedida pelo Diretor Geral do Hospital da Polícia Civil, voltada para a concessão de licença para tratamento de saúde, no total foram licenciados 92 policiais civis de Minas Gerais, em diversas funções, no ano referência, segundo ilustra a Tabela 5.

Em se tratando das consequências do adoecimento mental entre os servidores da polícia civil do estado de Minas Gerais foi possível destacar, principalmente, sua relação com o número de licenças para tratamento de saúde; procura pelos serviços de atendimento e acompanhamento médico (em especial, psiquiátricos) e psicológicos; ajustamentos funcionais (recomendações e/ou restrições no exercício das atividades laborais); presenteísmo e aposentadorias por invalidez.

Tabela 5: Relação entre licença para tratamento de saúde e cargo de policiais civis em Minas Gerais no ano de 2023.

Licenças médicas concedidas aos servidores da PCMG	
Cargo	Licenças concedidas 2023
Investigador (a) de polícia	37
Escrivão	30
Delegado (a)	11
Perito (a) criminal	4
Técnico (a) assistente	4
Analista	6
Total geral	92

Fonte: Diário Oficial de Minas Gerais. Portaria 27/2023.

Tal cenário vem ao encontro do estudo de Minayo, Assis & Oliveira (2011) que buscaram investigar as condições de saúde dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro sob os ângulos do prazer e do sofrimento traduzidos em realização ou desgaste; dos riscos vividos e percebidos como estruturantes da profissão; dos agravos físicos que associam condições de vida e de trabalho com disposições biológicas e das doenças como resultantes dos danos psicossociais que combinam peculiaridades biológicas do sujeito com sofrimento, desgaste e estresse no trabalho. Em investigação quantitativa, os pesquisadores avaliaram o trabalho de unidades administrativas e operacionais da polícia civil (39 unidades e 1.458 policiais) e da polícia militar (19 unidades e 1.108 agentes), constatando a elevada frequência de sofrimento psíquico dentre os participantes do seu estudo.

Em relação ao suicídio, sob esta premissa, tem-se o mesmo como um fenômeno multifatorial complexo que acomete pessoas de diversas classes sociais, cargos, gêneros, etnias, carecendo. O que demanda de avaliações mais pormenorizadas e cuidadosas sobre as causas que concorrem para sua incidência na instituição (Gabinete da Chefia da PCMG; Gabinete da Diretoria Geral do Hospital da PCMG).

De acordo com um levantamento do Sindicato dos Servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (Sindpol), só em 2023, sete servidores da Polícia Civil tiraram a própria vida. Por terem contato direto com crimes violentos e viver uma sobrecarga de trabalho, de estresse, considera-se que os policiais têm um modelo de submissão que adoecce seus servidores. Justamente por isso, a Polícia Civil inaugurou o Centro Biopsicossocial, estrutura ligada ao Hospital da Polícia Civil (HPC), na região Centro-Sul de Belo Horizonte. A instituição presta atendimento psicológico clínico, em sessões presenciais e por teleconsulta, para servidores da ativa, aposentados e dependentes, da

capital e do interior. A unidade dispõe, ainda, de plantão psicológico, com escuta especializada, sem necessidade de agendamento.

O Gabinete da Chefia da PCMG afirma que a PCMG acompanha de perto os dados sobre saúde mental e eventuais casos de suicídio e outros crimes violentos registrados por meio da Diretoria de Saúde Ocupacional. Contudo, destaca que os dados estatísticos sobre o tema não são objeto de divulgação, com o intuito de preservar a família das vítimas, garantir o direito à privacidade, evitar alarmismos e análises descontextualizadas sobre casos individuais que possuem motivações multifatoriais.

4.4 Possíveis soluções para abordagem do adoecimento mental na população-alvo

Tendo em vista a relação entre as causas e consequências do comprometimento da saúde mental dos policiais civis do estado de Minas Gerais, surge a possibilidade de soluções a fim de garantir seu bem-estar e saúde mental no desempenho de suas atividades laborais. Isto implica que, quanto ao gerenciamento de ações e estratégias voltadas ao cuidado com a saúde mental dos servidores, viu-se que a Polícia Civil de Minas Gerais, por meio do Hospital da Polícia Civil, desenvolve ações de assistência à saúde, de forma multiprofissional, no âmbito das Diretorias Médica, Assistencial, Odontológica e de Saúde Ocupacional.

Ações que objetivam a integralidade na prestação de assistência, associada ao apoio psicossocial, com ações em promoção de saúde e prevenção de agravos, planejamento e execução de programas de valorização do servidor (Gabinete da Chefia da PCMG; Gabinete da Diretoria Geral do Hospital da PCMG).

Ademais, e ao buscar saber como o estado visa garantir a qualidade de vida e o bem-estar dos policiais civis, o estudo identificou serem realizadas ações estratégicas que podem ser categorizadas em projetos voltados para acolhimento, acompanhamento e

mapeamento da saúde mental dos servidores da PCMG, ações de intervenção e atuação estratégica para promoção da saúde física e mental dos servidores da PCMG e medidas de caráter institucional.

Isto implica a necessidade ações de valorização dos servidores, como um eixo central no planejamento estratégico da Polícia Civil de Minas Gerais. Isto justifica, por exemplo, o desenvolvimento de programas e projetos de acompanhamento psicológico para tais servidores. Talvez demande algo mais abrangente: a proposição de uma política de segurança e saúde física e mental no trabalho de agentes de segurança pública do estado, que vise suprir a falta de legislação sobre o tema. Ações como estas são fundamentais para garantir a saúde física e mental dos servidores, essenciais para o bom desempenho de suas atividades laborais.

Quadro 1: Ações estratégicas para solucionar a questão do adoecimento mental na PCMG.

Ações estratégicas para solucionar a questão do adoecimento mental na PCMG
Projetos voltados para acolhimento, acompanhamento e mapeamento da saúde mental dos servidores da PCMG
• Projeto Boas-vindas: acompanhamento dos servidores em estágio probatório, realizando o levantamento inicial sobre suas condições biopsicossociais, face ao momento de adaptação às atividades laborais na Instituição; • Projeto para implementação de um Programa de Saúde Mental institucional, com mapeamento das condições de saúde mental, treinamento e capacitação em bem-estar emocional e qualidade de vida, bem como desenvolvimento de estratégias institucionais de ações em saúde mental; • Projeto para implementação do Projeto Acolher, acolhimento, escuta e encaminhamento de casos em que há envolvimento com eventos críticos na Instituição.
Ações de intervenção e atuação estratégica para promoção da saúde física e mental dos servidores da PCMG
• Gestão e implementação da iniciativa estratégica de Atenção aos Servidores da PCMG, que visa desenvolver um sistema de promoção e reparação de saúde física e mental, de qualidade de vida e valorização profissional para os servidores, nas múltiplas esferas da saúde, incluindo psicologia, serviço social, esporte, lazer, cultura e espiritualidade, estabelecendo projetos a curto, médio e longo prazo;

- Atuação junto à promoção de seminários, eventos e/ou ações em campanhas temáticas como Janeiro Branco, Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul, Dia Mundial da Saúde Mental etc.

Medidas de caráter institucional

- Realização de visitas técnicas nas Unidades Policiais para desenvolvimento de ações de prevenção e promoção da saúde, valorização profissional, prevenção do suicídio e análise do clima organizacional;
- Representação técnica institucional junto ao Programa Pró-VIDA da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), programa que desenvolve políticas permanentes, de caráter educativo, preventivo e reparador, nas áreas de saúde física e mental, suporte profissional, gestão de recursos humanos e materiais e fortalecimentos da imagem institucional;
- Coordenação das Comissões de Conciliação em Assédio Moral e Sexual no âmbito da PCMG em parceria com a Ouvidoria Geral do estado de Minas Gerais;
- Acompanhamento do ajustamento funcional de servidores nos casos em que cabe adequação das atribuições, compatíveis com determinadas limitações funcionais apresentadas;
- Implantação do plantão psicológico, dispositivo de escuta psicológica gratuito no formato de plantão, ou seja, não é necessário agendamento para ser atendido;
- Criação de um curso de Ensino à Distância (EAD) oferecido aos servidores e ao público externo intitulado Parceiros de Escuta, com objetivo de capacitar pessoas no desenvolvimento de uma escuta ativa e empática em seu ambiente de trabalho ou círculo de relacionamentos;
- Expansão dos atendimentos psicológicos assistenciais para todo o estado através de atendimento *online*;
- Criação da Comissão Interdisciplinar de Saúde Mental, com elaboração de fluxograma de atendimentos e abordagem biopsicossocial;
- Criação de grupos de apoio psicológico aos servidores ativos, inativos e aos familiares dos servidores;
- Atuação junto à Divisão de Operações de Telecomunicações da Polícia Civil (CEPOLC), para abordagem aos servidores em situação de risco de autoagressão e heteroagressão;
- Cursos de formação e de aperfeiçoamento da Acadepol com inclusão das disciplinas de Valorização Profissional, Saúde do Trabalhador e de Relações Humanas com a finalidade de abordar essa temática com os servidores em início de carreira.

Fonte: adaptado do Gabinete da Chefia da PCMG e Gabinete da Diretoria Geral do Hospital da PCMG.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao investigar a relação entre a saúde e o adoecimento mental de policiais civis no estado de Minas Gerais, o estudo demonstrou que o

s transtornos de humor (CID F30-F39) e de ansiedade (CID F41) foram prevalentes na população investigada o que, por sua vez, vai ao encontro do que traz a literatura. A contribuição de Keyes (2007) acerca da interpelação entre a saúde e o adoecimento mental e dos aspectos positivos e negativos da noção de saúde mostrou-se fundamental para a compreensão da temática em discussão. Por conseguinte, questões como afastamento para tratamento de saúde, a procura por serviços de atendimento e acompanhamento médico e psicológico, a necessidade de ajustamentos funcionais, presenteísmo e aposentadorias por invalidez foram identificadas como as principais consequências deste tipo de condição vivenciada no contexto laboral destes profissionais. O suicídio representa a maior e mais uma grave consequência do adoecimento mental no trabalho do policial civil, cabendo destacar ser este um tema que requer maior estudo e atenção.

Na busca de possíveis soluções para o enfrentamento das questões de saúde mental de policiais civis em Minas Gerais, aspectos como a adoção de ações estratégicas como programas de promoção de saúde física e mental, projetos de integração e plantão psicológico, além da possibilidade de acompanhamento funcional, plantão psicológico e grupos de apoio psicológico, dentre outras, foram identificadas, indicando o reconhecimento e esforço por parte da Insituição em acolher, acompanhar, monitorar e prevenir o adoecimento mental por parte dos seus servidores.

A maior limitação encontrada no desenvolvimento do presente estudo volta-se para a falta de dados mais precisos acerca da relação entre as doenças e o número de servidores por elas afetados quando da concessão de licenças e afastamentos. Estudos mais aprofundados acerca de tal relação podem vir a contribuir sobremaneira para uma melhor compreensão

Em conclusão, o estudo ressalta ser a saúde um direito e que, diante das condições de trabalho que levam o policial civil ao adoecimento mental, é importante conhecer e identificar as causas e consequências do comprometimento da saúde mental destes trabalhadores, a fim de elaborar e pôr em prática ações que visem a proteção e promoção da saúde mental no trabalho em segurança pública, tendo em vista sua importância perante a sociedade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Minas. (2024). PCMG reforça efetivo de policiais e administrativos em todo o estado. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/pcmg-reforca-efetivo-de-policiais-e-administrativos-em-todo-o-estado>. Acesso em: 7 mar. 2024.

Andersen, J. P., Papazoglou, K., Arnetz, B. B., & Collins, P. I. (2015). Mental preparedness as a pathway to police resilience and optimal functioning in the line of duty. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 17(3), 624-627.

Bardin, L. (2016). *Análise*. São Paulo: Edições 70, [1977].

Carleton, R. N., Afifi, T. O., ... & Duranceau, S. (2018). Mental disorder symptoms among public safety personnel in Canada. *Canadian Journal of Psychiatry*, 63(1), 54-64.

Di Nota, P. M., Kasurak, ... & Anderson, G. S. (2021). Coping among public safety personnel: A systematic review and meta-analysis. *St.and H.: J.Inter.So.Investig.St.*, 37(4), 613-630.

Edgelow, M., Scholefield, E., ... & Novecosky, J. (2022). Organizational factors and their impact on mental health in public safety organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 13993.

Figueredo, J. M., García-Ael, C., Gragnano, A., & Topa, G. (2020). Well-Being at work after return to work (RTW): a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7490.

Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Raio-X das forças de segurança pública do Brasil. São Paulo: Fór.Bras. Seg. Púb., 2024. Disponível em: <https://apidspace.universilab.com.br/server/api/core/bitstreams/f99dca5d-760f-4497-8a07-4a3f71968f39/content>.

Goetzel, R. Z., Roemer, E. C., ... & McCleary, K. (2018). Mental Health in the workplace: a call to action proceedings from the mental health in the workplace-public health Summit. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(4), 322-330.

Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., ... & Spiegel, J. M. (2019). Workplace-Based organizational interventions promoting mental health and happiness among healthcare workers: a realist review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4396.

Jetelina, K.K., Molsberry, R. J., Gonzalez, J. R., & Beauchamp, A. M. (2020). Prevalence of suicidal ideation among police officers in the United States. *Am.J.Prev.Medic.*, 58(1), 109-117.

Kessler, R.C., Akiskal, H. S., ... & Greenberg, P. et al. (2006). Prevalence and effects of mood disorders on work performance in a nationally representative sample of U.S. workers. *The American Journal of Psychiatry*, 163(9), 1561-1568.

Keyes, C. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing - a complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62 (2), p. 95-108.

Lopes, J.M., Nascimento, F.B.R., ..., & de Carvalho Leite, Y.K. (2022). Uso elevado de psicofármacos durante a pandemia da COVID-19: uma análise a partir de levantamentos epidemiológicos. *Research, Society and Development*, 11(8), e47511831180-e47511831180.

McCreary, D.R., & Thompson, M.M. (2006). Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The operational and organizational police stress questionnaires. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 494-518.

Melo, B.S.B. (2022). Impacto da atividade profissional sobre a saúde física e mental de profissionais da segurança pública-análise bibliométrica. *Rev. Bras. Ciênc.Polic.*, 13(7), 29-53.

Minayo, M.C.S., Assis, S. G. & Oliveira, R. V. C. (2011). Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(4), 2199–2209. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000400019>.

Ray TK. Work related well-being is associated with individual subjective well-being. *Industrial Health*. 2022 jun 1;60(3):242-252.

Valor, R.V. (2024). Número de policiais militares no Brasil cai 7% em dez anos, mostra estudo. Artigo, 27/02/2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/02/27/numero-de-policiais-militares-no-brasil-cai-7percent-em-dez-anos-mostra-estudo.ghtml>. Acesso em: 7 mar. 2024.

Violanti, J. M., Owens, S. L., ... & Law, A. (2017). Law enforcement suicide: A comprehensive overview. *Policing: An Inter. Journal of Police Strategies & Management*, 40(2), 263-278.

Wagner, S. L., Koehn, C., ... & Schultz, I. Z. et al. (2016). Mental health interventions in the workplace and work outcomes: a best-evidence synthesis of systematic reviews. *The International Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 7(1), 1-14.

Waters, J. A., & Ussery, W. (2007). Police stress: History, contributing factors, symptoms, and interventions. *The Police Chief*, 74(11), 32-41.

World Health Organization. (2004). Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice (summary report). Geneva: World Health Organization.

Wu, A., Roemer, E. C., ... & Goetzel, R. Z. (2021). Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), e925-e931.



Atração e retenção de talentos em entidades empresariais do Rio Grande do Sul/Brasil

Elaine Silva de Paula¹

Anelise Schaurich dos Santos²



RESUMO

O presente estudo objetivou identificar as práticas de atração e retenção de talentos praticadas em organizações do sistema associativista do RS/Brasil. Realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva. Aderiram ao estudo 75 colaboradores. Os resultados demonstraram que a maioria das entidades não apresentavam práticas estruturadas de atração e retenção de talentos. Indicação e convite foram as formas mais citadas para ingresso. Poucas entidades tinham planos de cargos e salários e plano de carreira. A maioria dos trabalhadores estava feliz e satisfeita, devido a oportunidade de crescimento, ambiente positivo, flexibilidade de horário, visibilidade e a convergência com o associativismo. A baixa remuneração foi apontada como motivo de insatisfação e vontade de trocar de emprego pelos que manifestarem não estarem satisfeitos e felizes.

Palavras-chave

Atração e Retenção de Talentos. Políticas e Práticas de Retenção de Talentos. Sistema Associativista. Entidades Empresariais.

ABSTRACT

The present study aimed to identify talent attraction and retention practices practiced in organizations within the associative system of RS/Brazil. Quantitative and descriptive research was carried out. 75 employees joined the study. The results demonstrated that the majority of entities did not have structured practices for attracting and retaining talent. Recommendation and invitation were the most frequently cited forms of entry. Few entities had job and salary plans and career plans. The majority of workers were happy and satisfied, due to the opportunity for growth, positive environment, flexible working hours, visibility and convergence with associations. Low pay was cited as a reason for dissatisfaction and a desire to change jobs for those who expressed that they were not satisfied and happy.

Key words

Talent attraction and retention. Talent Retention Policies and Practices. Associative System. Business Entities.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. MBA em Administração e Finanças pela UNINTER. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pela UNINTER. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade FEEVALE. No momento é Gerente Executiva da FEDERASUL/RS. E-mail: eladep@terra.com.br

2. Doutora em Psicologia pela Unisinos. Mestre em Psicologia e Graduada em Psicologia pela UFSM. Licenciada em Educação Profissional e Tecnológica e Especialista em Gestão em Saúde pela UFSM. Professora da MUST University. E-mail: anelise.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

As entidades empresariais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que congregam pessoas jurídicas e físicas de todos os setores da atividade econômica (agricultura, pecuária, comércio, indústria, prestação de serviços e profissionais liberais) cujo principal objetivo é representar o interesse dos setores produtivos para promover um ambiente de negócios favorável, aumentar a competitividade de seus associados e o desenvolvimento econômico local. No Rio Grande do Sul, a Federação de Entidades Empresariais (FEDERASUL) é a entidade que congrega cerca de 190 filiadas (associações/câmaras/centros empresariais), o que representa em torno de 90 mil empresas, de todos os portes. A estrutura das entidades é composta por diretoria, conselhos vitalício, fiscal e superior, grupos de trabalhos, os quais, de forma voluntária, se dedicam à causa, e também pela equipe de colaboradores, pessoas que trabalham no dia a dia das entidades, e viabilizam a execução das atividades e estratégias traçadas pelas diretorias. Neste sistema, somente os colaboradores das entidades recebem remuneração.

Diferente de outras confederações e federações, mantidas por arrecadação sindical compulsória (contribuição obrigatória, prevista em lei, para sustentação econômica destas organizações), o sistema associativista tem suas receitas em mensalidades pagas por seus filiados e associados, e pelo comissionamento oriundo de soluções que oferecem aos mesmos. Por essa razão, as entidades do sistema associativista não têm condições de concorrer com o mercado no que se refere a remuneração e benefícios que possam contribuir para atrair e reter talentos. Somado a isso, diante da ausência de formação específica para preparar profissionais para este mercado (associativismo), torna-se ainda mais importante a necessidade de atrair e reter talentos cujas crenças e valores estejam

alinhados a este sistema. Acredita-se que o reflexo do trabalho dos profissionais de entidades empresariais para o desenvolvimento econômico das comunidades justifica pesquisar o tema, pois influencia na vida de milhões de pessoas.

O princípio do associativismo está na união de pessoas por um bem comum. Muitas instituições se desenvolveram com o propósito de alcançar os melhores resultados para o interesse das comunidades a partir da união de esforços. O meio empresarial encontrou no associativismo uma estratégia para atingir resultados que seriam mais difíceis de serem alcançados se dependesse da atuação individual das empresas. No Brasil, o associativismo empresarial teve origem em 1811, quando foi fundada a primeira Associação Comercial, na Bahia. A partir de então, em 1820, foi criada a Associação Comercial do Rio de Janeiro, a Associação Comercial de Santos, em 1870 e a Associação Comercial de São Paulo, em 1884 (Junior & Munhoz, 2008). No Rio Grande do Sul, a primeira Associação a ser constituída foi a de Rio Grande, em 1844 (Câmara de Comércio de Rio Grande - RS, 2024).

No Brasil, o sistema associativista empresarial está organizado pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB). Atualmente é composta pela participação de 27 Federações, mais de 2.300 Associações Empresariais, Câmaras ou Centros Empresariais e mais de 2 milhões de empresas espalhadas por todo o território nacional (CACB, 2024). No Rio Grande do Sul, a Federação de Entidades Empresariais (FEDERASUL), criada em 1927, congrega cerca de 190 filiadas (associações, câmaras, centros empresariais) e representa cerca de 90 mil empresas, de todos os portes (FEDERASUL, 2024). Neste contexto, percebe-se a importância deste tipo de entidade, que defende o interesse da classe produtiva e o desenvolvimento dos negócios, gera emprego e renda para as pessoas, promove o desenvolvimento econômico local.

Apesar da atração e retenção ser uma temática bastante debatida no meio científico e empresarial, ainda são poucos os estudos sobre esses assuntos em entidades empresariais. A atração e retenção de talentos é um processo crucial nas organizações. Requer estratégias, pois é necessário atrair talentos que consigam atender às necessidades do cargo, além de estarem alinhados à cultura da instituição. Também é um fator importante mantê-los na organização, pois o fato de possuir bons talentos é sinônimo de vantagem competitiva (Silva, 2023). Perder um funcionário custa caro, pois é necessário realizar um novo processo de recrutamento, seleção e treinamento para preencher a vaga que ficou em aberto com a saída do profissional que deixou a organização. Além disso, pode causar prejuízos ao clima organizacional, perda de conhecimento e experiência, os quais poderão ser aplicados na concorrência (Teixeira, 2020).

As pessoas são ativos importantes para as organizações, pois é nelas que se pode encontrar as competências necessárias para o desempenho das atividades. São uma ferramenta estratégica e essencial para a organização em relação ao aumento da produtividade e competitividade, que andam lado a lado. Atrair profissionais com melhor aptidão e que estejam adequados ao cargo é um grande desafio, assim como retê-los na organização. A retenção de talentos é essencial para a competitividade da empresa, tendo em vista ser o caminho para a criatividade e inovação em um mercado em constante evolução (Ramires, 2021). Perder um talento implica em despesas, perda de tempo e de conhecimento e experiência, pois quem sai leva consigo a expertise adquirida para outra organização (Nunes et al., 2021).

Para atrair um talento, as organizações devem transmitir uma boa imagem e a função deve ser interessante e desafiadora para poder fazer com que o candidato se sinta

aliciado pela vaga (Pinheiro, 2015). Empresas sem diferenciais não conseguem atrair nem reter talentos, pois

os talentos avaliam o potencial que a organização poderá proporcionar em relação a condições de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de carreira e bons benefícios (Nunes et al., 2021)

Para atrair talentos é necessário encontrar profissionais alinhados aos valores e propósitos da organização e convencê-los de que aquela vaga e aquela empresa estão alinhadas às suas crenças e convicções. Ao encontrar e contratar o talento, a organização precisa trabalhar a retenção desse ativo. “A retenção de pessoas é a capacidade que determinadas organizações têm de manter grupos específicos de profissionais atuando nelas, de modo que alcancem seus objetivos estratégicos” (Steil et al., 2016, p. 1). A retenção de talentos faz com que a organização obtenha vantagem competitiva (Ramires, 2021). Contudo, os colaboradores têm a necessidade de estarem em constante desenvolvimento para se sentirem valorizados. A prática de formação constante dos colaboradores, de forma a promover atualizações profissionais, é um dos fatores que contribuem para a retenção. Algumas políticas de remuneração também contribuem para esse processo, por exemplo, remuneração fixa e variável, distribuição de resultados, investir na credibilidade e promover o crescimento para que os profissionais se sintam envolvidos e motivados com a organização. Outra forma de retenção são os programas de trainees, nos quais os profissionais iniciam um estágio programado e recebem formação por profissionais altamente qualificados da empresa ao participarem de atividades estabelecidas ao mesmo tempo que seus conhecimentos, habilidades e competências são avaliados (Ramires, 2021).

A verdade é que os talentos têm conhecimento do seu valor de mercado (Pinheiro, 2015). Diante disso, a tarefa de retê-los é cada vez mais difícil. Ao não se sentirem satisfeitos com o trabalho e com a organização, a tendência é buscarem oportunidade em outra organização. Outros fatores também são mencionados como motivos para saída de talentos da

organização: o crescimento da economia, que, por sua vez, aumenta a procura de talentos para as organizações; a baixa taxa de crescimento organizacional, o que restringe as oportunidades dentro da empresa; a falta de práticas organizacionais, por exemplo, gestão de desempenho, desenvolvimento profissional, liderança e declínio na satisfação organizacional (Doh et al., 2011 como citado em Pinheiro, 2015, p.11).

O entendimento de que as pessoas são o maior diferencial competitivo das empresas evidencia a importância das políticas e práticas de atração e retenção dos profissionais qualificados. Quanto mais assertiva for a contratação, maior a probabilidade de retenção do talento na organização. Para reter talentos são necessárias ações que envolvem o comportamento dos gestores e atuação da área de Recursos Humanos. Políticas estruturadas e gestores capacitados podem contribuir para o sucesso da retenção de pessoal (Bichuetti & Bichuetti, 2020).

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar as práticas de atração e retenção de talentos praticadas em organizações do sistema associativista do Rio Grande do Sul/Brasil na visão dos trabalhadores. Já os objetivos específicos são: (1) conhecer os motivos pelos quais os profissionais se sentiram atraídos para trabalhar em entidade empresarial do sistema associativista no Rio grande do Sul e (2) analisar as políticas e práticas que as entidades utilizam para reter os talentos na organização, na visão dos profissionais.

2. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva. Prodanov e Cleber (2013) definem a pesquisa quantitativa como aquela que requer o uso de técnicas de estatística para traduzir em números conhecimentos gerados pelo pesquisador. Já a pesquisa descritiva é aquela que expõe as características de uma determinada população ou fenômeno e demanda técnicas específicas de coletas de dados.

Foram participantes do estudo profissionais de entidades empresariais do Rio Grande do Sul/Brasil. A totalidade de funcionários da Federação e das entidades filiadas à FEDERASUL foi convidada a participar do estudo e a amostra foi delimitada por conveniência. Ao total, aderiram ao estudo 75 funcionários. Dentre os participantes, 25,33% eram do sexo masculino, 73,33% do sexo feminino e 1,34% não respondeu à pergunta. A média de idade entre os respondentes era de 45 anos. O tempo geral de trabalho dos respondentes teve média de 25 anos, a média de tempo de trabalho na entidade era de 10,21 anos e a média da carga horária semanal era de 38,46 horas semanais.

No que se refere ao estado civil, 45,34% dos respondentes eram casados, 8% divorciados ou separados, 37,33% solteiros, 8% possuíam união estável e 1,33% era viúvo. Sobre a escolaridade, 4% tinham ensino médio, 12% possuíam superior incompleto, 56% disseram ter superior completo, 24% com pós-graduação e 4% possuíam mestrado. Sobre a remuneração, 38,66% recebiam até dois salários-mínimos, 34,67% recebiam de três a cinco salários-mínimos, 16% de seis a oito salários-mínimos, 6,67% de nove a doze salários-mínimos e 4% acima de treze salários-mínimos mensais.

O cargo ocupado pelos participantes do estudo eram: Administrador, analista administrativo, coordenador, coordenador administrativo/financeiro, coordenador executivo, consultor executivo, executivo, diretor administrativo, diretor executivo, gerente executivo, gestor, gerente administrativo e financeiro, 41,33%; advogado, 1,33%; analista de marketing, 1,33%; assistente de marketing, 2,66%; assistente de recursos humanos, 1,33%; assistente, assistente administrativo, auxiliar administrativo e financeiro, analista administrativo, 14,68%; coordenador de eventos, 1,33%; comunicação, imprensa e jornalista, 5,34%; gestor de relacionamento e financeiro, 1,33%; secretário e secretário executivo, 21,25%; líder de vendas, 1,33%; recepcionista, 4%; relações públicas, 1,33%; não identificou, 1,33%.

Os respondentes foram convidados a responder um questionário on-line enviado aos participantes por link do Google Forms. Eles tiveram acesso ao formulário que foi enviado via WhatsApp aos executivos das entidades filiadas, que, por sua vez, encaminharam aos demais membros da equipe. O questionário foi especialmente desenvolvido para esse estudo pelas pesquisadoras responsáveis. Ele era composto por 44 questões abertas e fechadas, que englobavam três tópicos principais: (1) dados sociodemográficos para caracterização da amostra, (2) perguntas relacionadas a atração para trabalhar no sistema associativista e (3) questões sobre as práticas utilizadas nas instituições para retenção de funcionários.

Ao acessar o link, os participantes tiveram que consentir com a realização da pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual constava explicações sobre o estudo, seu objetivo, instrumentos e tratamento de dados. Somente após consentirem com a participação no estudo é que foi possível responder ao questionário. Foi garantido o anonimato das identidades dos participantes durante o

decorrer de toda a pesquisa. A realização desta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Must University.

Os dados foram tabulados com auxílio do Microsoft Excel. As questões fechadas foram submetidas a análises estatísticas descritivas, como média e frequência. As questões abertas foram categorizadas e submetidas a análises de frequência.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O princípio do associativismo está na união de pessoas por um bem comum. Muitas instituições se desenvolveram com o propósito de alcançar os melhores resultados para o interesse das comunidades a partir da união de esforços. Dada a relevância do papel das entidades empresariais para a classe empresarial, cujo principal objetivo é representar o interesse dos setores produtivos para promover um ambiente de negócios favorável, aumentar a competitividade de seus associados e o desenvolvimento econômico local, entende-se que a força de trabalho para conduzir a operação das entidades é fator determinante de sucesso, uma vez que as pessoas são ativos importantes para as organizações. É nelas que se pode encontrar as competências necessárias para o desempenho das atividades. Competências são compreendidas como capacidades, conhecimentos e características pessoais dos indivíduos (Bittencourt, 2009). Portanto, as pessoas exercem um papel estratégico e essencial para as organizações em relação ao aumento da produtividade e competitividade, que andam lado a lado.

Para conhecer a forma pela qual os participantes ficaram interessados em trabalhar no sistema, foi feita a pergunta sobre como foram atraídos para a vaga. As respostas indicam que 13,33% foram atraídos por meio de indicações de amigos e colegas que já

trabalhavam na entidade. Já 14,67% foram convidados por dirigentes ou lideranças que fazem parte da diretoria. Outro indicador apontado por 16% dos respondentes foi a oportunidade de crescimento, pela chance de explorar diversas funções, pelo ambiente, pela visibilidade que o cargo dá, por estar alinhado ao propósito de desenvolver, incentivar e disseminar o empreendedorismo e pela oportunidade de trabalhar na área. Meios como anúncio de vagas em redes sociais, agências de recrutamento, anúncios em portal de vagas e área institucional, foram mencionados por 56%. Atrair profissionais com melhor aptidão e que estejam adequados ao cargo é um grande desafio, assim como retê-los na organização (Ramires, 2021).

Sobre como ficaram sabendo da vaga, 22,67% disseram que foi por indicação. Por convites pessoais e diretamente de dirigentes, 26,67%. Por amigos e parentes, 21,33%. Por redes sociais Instagram e LinkedIn, 9,33% e por agências de recrutamento e seleção, portais e outras divulgações, 20%. O recrutamento digital passou a ser um recurso para os gestores de recursos humanos das organizações. Segundo Ramires (2021), recrutar por meio das redes sociais e LinkedIn tem sido uma prática frequente das organizações, o que proporciona conhecimento mais amplo dos candidatos.

Quando perguntados sobre o que chamou a atenção para se candidatarem à vaga, 58,67 citaram os aspectos gerais da vaga como a atribuições do cargo, horário flexível, salário e possibilidade de relacionamento. Disseram que não tinham conhecimento sobre a entidade, quando se candidataram à vaga, 14,67%. Pela oportunidade e possibilidade de crescimento e de poder atuar em várias áreas, simultaneamente, e pela vocação, foi o motivo que atraiu 12% das pessoas. Além disto, 10,66% destacaram o ambiente de trabalho, visibilidade, reputação e propósito da entidade, e pelo associativismo. Por fim,

4% mencionaram o convite pessoal. A partir desses resultados, percebe-se que as entidades buscam atrair profissionais que estejam alinhados aos valores e propósitos da organização e convencê-los de que aquela vaga e aquela empresa estão alinhadas às suas crenças e convicções. Essa afirmação é comprovada pela indicação de grande parte da amostra, que revelou ter sido atraída e selecionada por convite ou indicação.

Entrevistas e avaliação técnica são as práticas de seleção mais utilizadas pelas entidades empresariais. O processo de recrutamento e seleção deve estar adequado aquilo que a organização precisa e aquilo que o candidato tem a oferecer. Deve-se identificar quais habilidades, conhecimentos e capacidades são essenciais para a realização da atividade (Pinheiro, 2015). Assim, faz-se necessário definir o perfil do colaborador para ocupar a vaga (Nunes et al., 2015). As entrevistas de seleção são as técnicas mais utilizadas pelas organizações. Trata-se de um processo de comunicação, no qual as partes interagem entre si com o propósito de se conhecerem (Baylão & Rocha, 2014; Chiavenato, 2014).

Sobre quais fatores contribuíram para que o respondente aceitasse o emprego, 56% das respostas mais citadas foram: oportunidade do primeiro emprego, carga horária, necessidade de recolocação, remuneração, benefícios e localização. Para 34,67% foi a oportunidade de acesso a informações, possibilidade de trabalhar e contribuir com comunidade empresarial/setor produtivo e com a cidade e pela reputação, admiração e credibilidade da entidade. Pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional foi citado por 9,33% dos respondentes.

Sobre as vantagens que podem contribuir para a manutenção das pessoas na entidade, os respondentes precisavam responder sobre plano de cargos e salários, plano de carreira, política de benefícios, desenvolvimento, aperfeiçoamento, treinamento e

oportunidade de crescimento. Perguntados sobre a entidade oferecer plano de cargos e salários, 80% disseram que não e 20% que sim. Sobre plano de carreira, 93,33% disseram que a entidade não tem e 6,67% disseram que a entidade possui. O plano de cargos e salários é utilizado para alinhar o plano de carreira, documento que busca padronizar a descrição dos cargos e definir a tabela salarial (Leite, 2019; Lima, 2022). Uma das práticas é dar oportunidade interna de progressão de carreira de forma a valorizar a mão de obra interna ao promover alguém da organização. A retenção dos talentos está conectada às ferramentas de gestão que são utilizadas nas empresas. O que as empresas competitivas priorizam é o cumprimento da missão, da visão e dos valores, respeito as pessoas, a integridade, a ética, além do crescente aprendizado e a possibilidade de desenvolvimento de carreira. O plano de carreira está diretamente relacionado à retenção de talentos e é uma ferramenta que traz vantagem competitiva para a organização (Leite, 2019).

Sobre política de benefícios, 64% afirmaram que a entidade tem e 36% disseram que não. Os benefícios mais citados são vale alimentação/refeição, vale transporte, banco de horas, plano de saúde, plano odontológico, day off, distribuição de lucros, comissão por produtividade, auxílio educação e seguro de vida. A política de benefícios busca melhorar a qualidade de vida das pessoas de forma a aumentar a satisfação e a produtividade. São vantagens de remuneração indireta. Diversos autores citam o sistema de recompensas como um meio para a retenção de talentos. Dentre elas, mencionam a remuneração fixa justa, remuneração variável, participação nos resultados, benefícios e promoção por mérito (Ramires, 2021; Pinheiro, 2015; Neto & Mazza, 2015; Silva et al., 2023; Leite, 2019; Silva, 2023; Cunha, 2023)

A oferta de plano de desenvolvimento e aperfeiçoamento é uma prática que também não é muito presente nas entidades empresariais, pois 72% dos respondentes afirmaram que suas entidades não oferecem. Entretanto, 28% responderam que sim. Treinamento é oferecido a 54,67% dos respondentes e 45,33% disseram que não recebem treinamento. Os treinamentos que mais foram mencionados foram participação em congressos, workshops e seminários. Ficou evidente nas respostas que, pelo fato de as entidades serem promotoras de capacitações e eventos de aprimoramento, os funcionários podem participar dos mesmos e, neste caso, os temas mais citados são para área comercial, vendas e marketing, cursos oferecidos pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e pela FEDERASUL. A aprendizagem e o desenvolvimento buscam otimizar a carreira do funcionário. Ajudam o colaborador a ampliar as competências necessárias para o cargo, aumentar a produtividade e a satisfação. O plano de aprimoramento e desenvolvimento deve ser desenvolvido com base no mapeamento das competências para o cargo (Ramires, 2021; Magalhães, 2022; Pinheiro, 2015; Lima, 2022; Silva, 2023; Neto & Mazza, 2015; Cunha, 2023)

Na pergunta sobre oportunidade de crescimento, 58,67% dos funcionários de entidades que aderiram ao estudo acreditam que sim e 41,33% pensam que não. Oportunizar ao colaborador que busque seu crescimento na organização com um plano de cargos definido, que apresente o mapa das competências necessárias e que oriente o colaborador a buscar seu crescimento é outra estratégia de retenção de talentos (Nunes et al., 2021; Magalhães, 2022; Silva, 2023)

Em relação ao ambiente de trabalho, 92% consideram que ele é positivo. Os indicadores mais citados para justificar essa resposta foram: ambiente acolhedor,

oportunidade de crescimento, boa liderança, comprometimento por parte da equipe, bom relacionamento entre os membros da equipe, flexibilidade no trabalho, cultura e senso de responsabilidade entre os membros. Os demais 8% consideram que o ambiente de trabalho é negativo e destacaram os seguintes motivos: falta de processos internos de gestão e tecnologia, carência de apoio da liderança, necessidade de melhoria salarial, equipes insuficientes para atender a todas as demandas da entidade.

No que se refere a confiança, os respondentes foram questionados sobre a possibilidade de desabafar com algum colega e 81,33% responderam que podem conversar com colegas, enquanto 18,67% disseram que não. Sobre a relação com os colegas ser positiva, 92% consideram que sim e 8% consideram que não. Contudo, 89,33% entendem que podem pedir ajuda aos colegas para executarem suas tarefas e 10,67% afirmam que não. Entre os que responderam que não, os principais motivos citados foram: o trabalho ser muito específico, a entidade ter poucos colaboradores que já estão ocupados com as suas tarefas e entidade com apenas um colaborador, e, por isso, ter de fazer suas atribuições sozinhos. Um ambiente de trabalho positivo e de confiança, com uma cultura organizacional favorável, é outra maneira de reter talentos nas organizações. Os autores citam equidade, segurança no trabalho, cuidados psicológicos, orgulho e trabalho em equipe, participação, reconhecimento e significado, valorização das pessoas e sentimento de satisfação e pertença, motivação e satisfação como práticas de retenção (Nunes et al., 2021; Pinheiro, 2015; Silva et al., 2023).

A carga horária de trabalho é considerada suficiente para executar as tarefas laborais para 66,67% dos respondentes. Entretanto, 33,33% afirmam que não. Para os que afirmaram não, 56% consideram ser esporádico o uso adicional de horas. Já 12% disseram

ser necessário trabalhar além da carga horária com frequência. Os 32% restantes, justificaram que não ao dizer que possuem excesso de demanda quando a entidade promove eventos e palestras, e quando precisam fazer representações e participar de reuniões que acontecem fora do horário de trabalho. Houve justificativa, também, de que a equipe foi reduzida devido à pandemia de COVID-19, de forma a sobrecarregar os colaboradores. Entretanto, 50,67% dos respondentes consideram que o número de colaboradores é adequado e 49,33% consideram ser insuficiente. Questionados sobre estarem sobrecarregados, 34,67% consideram que sim e 65,33% que não.

Em relação a se sentirem felizes em trabalhar na entidade, 96% responderam que sim e 4% responderam que não estão felizes. Sobre se sentirem satisfeitos em trabalharem na entidade, 88% se consideram satisfeitos e 12% manifestaram que estão insatisfeitos. Dos 12% que responderam não estarem satisfeitos, 33,33% atribuem a baixa remuneração e falta de valorização, 33,33% relatam questões relacionadas à falta de oportunidade de crescimento, gestão controladora, que não compartilha as decisões e falta de confiança, 22,22% citam o excesso de demanda e 11,12% dizem que a entidade tem muito a melhorar. Entre os que responderam que estão satisfeitos, 12,12% destacaram a oportunidade de crescimento e possibilidade de criar relações com colegas, 10,61% sentem que tem autonomia, liberdade e que há confiança em seu trabalho, 24,24% dizem que gostam do trabalho e da equipe, 16,67% consideram o ambiente bom, destacam a cultura e o sentimento de pertencimento, 16,67% sentem orgulho de trabalhar na entidade e 19,69% sentem-se reconhecidos, valorizados, mencionam os benefícios e flexibilidade de horário como fator para sentirem-se satisfeitos.

Outro questionamento feito foi em relação aos colaboradores já terem recebido oportunidade de trocar de emprego. Responderam que sim 70,67% e que não, 29,33%. Os motivos relatados para não terem trocado de emprego foram, para 60,38%, por questões relacionadas a compromisso, satisfação e realização com o trabalho, pela proposta não ter sido atrativa, pelo bom ambiente organizacional, por questões financeiras, flexibilidade de horário e pelos benefícios. Já 20,75% optaram por ficar na entidade pela liderança, pela oportunidade de novos desafios, crescimento, possibilidade de relacionamento, visibilidade e valorização. Por acreditar na causa, pelo propósito da entidade, permaneceram 11,32%. Por medo da mudança, pela segurança e pela qualidade de vida, 7,55%. Ao serem questionados se gostariam de trocar de emprego, 29,33% afirmaram que sim e 70,67% afirmaram que não. Os que responderam que gostariam de trocar de emprego citaram como principais motivos questões relacionadas a valorização e reconhecimento, financeiro/remuneração e benefícios, totalizando 40,91%. Pelo fato de que as pessoas gostariam de trabalhar em um ambiente inovador, que respeite as pessoas, que ofereça crescimento, para ir em busca de novos desafios e para deixarem de serem funcionários para serem empreendedores, foram os motivos citados por 59,09%. Já aqueles que responderam que não gostariam de trocar de emprego, 77,36% gostam de trabalhar na entidade, destacando razões como a segurança, o bom ambiente, a flexibilidade de horários, satisfação, realização, autonomia e valorização. Já 9,43% destacaram as oportunidades, a estabilidade e por estarem alinhados ao propósito da entidade. Responderam apenas que não gostariam de sair, sem justificar a resposta, 13,21%. A verdade é que os talentos têm conhecimento do seu valor de mercado (Pinheiro, 2015). Diante disso, a tarefa de retê-los é cada vez mais difícil. Ao não se

sentirem satisfeitos com o trabalho e com a organização, a tendência é buscarem oportunidade em outra organização.

Com base nos resultados apresentados, percebe-se que as entidades, na maioria, não têm práticas estruturadas de atração e nem de retenção de talentos. Indicação e convite para trabalhar na entidade foram as formas mais citadas para que os funcionários ingressassem no emprego. A maioria já conhecia a entidade antes de iniciar as atividades laborais. As práticas de seleção mais mencionadas são entrevistas e avaliação técnica. São poucas aquelas que têm plano de cargos e salários e plano de carreira. Embora a maioria tenha política de benefícios, muitos são os obrigatórios pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou por convenção coletiva. Remuneração baixa foi apontada por muitos como sendo motivo de insatisfação, de vontade de trocar do emprego, de não estarem felizes ou satisfeitos. Um percentual elevado não tem plano de aperfeiçoamento e desenvolvimento, mas a maioria oferece treinamento, não ficando claro os tipos de treinamento, pois, de acordo com as respostas, parece que as entidades oportunizam que seus colaboradores participem das atividades que promovem. Contudo, os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar nas entidades empresariais. A maioria está feliz e percebe um ambiente de colaboração e positivo, no qual é possível pedir ajuda aos colegas e, até mesmo, desabafar.

Observa-se, também, que a maioria já teve oportunidade de trocar de emprego, mas não o fez, inclusive, manifestando vontade de permanecer na entidade. A visão de que existe oportunidade de crescimento, o ambiente positivo, flexibilidade de horário, visibilidade e a convergência com o associativismo, propósito e a razão de existir das entidades são fatores mencionados como contribuintes para a retenção de talentos na

entidade. A média de tempo que as pessoas permanecem no emprego confirma isso, pois é maior que 10 anos. Embora a maioria não se sinta sobrecarregado, existe um percentual considerável que entende que está. Provavelmente isso se dá pelas entidades terem poucos colaboradores e desenvolverem muitas atividades fora do horário de expediente. Porém, praticamente a metade da amostra considera o número de colaboradores insuficiente.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo geral identificar as práticas de atração e retenção de talentos praticadas em organizações do sistema associativista do Rio Grande do Sul/Brasil na visão dos trabalhadores. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que a maioria das entidades não tem práticas de atração e retenção de talentos definidas, de modo que a maioria dos funcionários são atraídos por convite ou indicação. Os processos seletivos, muitas vezes, não acontecem. Entrevistas e avaliação técnica são as ferramentas mais utilizadas pelas entidades empresariais. Os fatores que mais contribuem para a manutenção das pessoas no emprego são o sentimento de que existe oportunidade de crescimento, ambiente positivo, flexibilidade de horário, remuneração, benefícios, visibilidade e a convergência com o associativismo, propósito e a razão de existir das entidades.

A baixa adesão para responder o questionário e contribuir com o estudo, aliado ao fato de existir poucos estudos sobre entidades empresariais do sistema associativista, são limitações deste artigo. Como sugestão de novos temas a serem pesquisados, propõe-se analisar o bem-estar dos colaboradores que atuam em entidades empresariais. Acredita-se que o reflexo do trabalho dos profissionais de entidades empresariais para o

desenvolvimento econômico das comunidades justifica pesquisar o tema, pois influencia na vida de milhões de pessoas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bailão, A. L. S., & Rocha, A. P. S (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> Acessado em 24 de novembro de 2023.

Bichuetti, J. L., & Bichuetti, L. B. (2020). Gestão de pessoas não é com o RH. 3a. edição. São Paulo: Saint Paul Editora.

Bittencourt, A. S. (2009) Gestão por Competências em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. [Dissertação de Mestrado]. Niterói: AVM. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203237.pdf. Acessado em 31 de julho de 2023.

Câmara de Comércio Rio Grande – RS. (2024). Disponível em : <https://camaradecomercio.com.br/institucional/>. Acessado em 01 de abril de 2024.

Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – CACB. (2024). Disponível em: <https://cacb.org.br/>. Acessado em 29 de março de 2024.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4a. edição. Barueri: Manole.

Cunha, M. J. (2023). Employer branding para a retenção de talento: uma contextualização das práticas no ambiente corporativo. Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial, (3): 1-10.

Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul – FEDERASUL. (2024). Diretrizes Estratégicas. Disponível em: <https://www.federasul.com.br/diretrizes-estrategicas/>. Acessado em 25 de março de 2024.

Junior, N. P. B., & Munhoz, C. E. M. (2008). As percepções sobre as dimensões de atuação do associativismo empresarial e suas contribuições para o jovem empreendedor da cidade de São Paulo. XI SemeAD. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/701.pdf>. Acessado em 14 de março de 2024.

Leite, V. H. Q. (2019). Plano de carreira e retenção de talentos. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/64213>. Acessado em 19 de novembro de 2023.

Lima, A. Z. (2022). As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotado pelas organizações no Brasil. [Tese de Doutorado]. São Paulo: USP. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16112022-222248/publico/AlineZaniniLimaCorrigida.pdf>. Acessado em 19 de novembro de 2023.

Magalhães, L.A.N. (2022). Consultoria em gestão de talentos. [Relatório de estágio]. Lisboa: Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/a26f427d36dda9d4c32d6d6294dc723e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acessado em 17 de março de 2024.

Neto, A.R. & Mazza, A.C.A. (2015). A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. RAD, 17(1): 162-180.

Nunes, A.L.P.F., Martins, G.G., & Mendonça, J.M. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. ID on line. Revista de Psicologia, 15(58): 391-409.

Pinheiro, S.P.J.C. (2015). Atrair e reter talentos em PMEs?. [Dissertação de Mestrado] Lisboa: ISCSP. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/bc587daeaafab17f6beb928baace163d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acessado em 17 de março de 2024.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale.

Ramires, M. E. A. (2021). Atração e retenção de talentos na FNAC. [Dissertação de Mestrado] em Gestão Estratégia de Recursos Humanos. Setúbal: IPS. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35613/1/170326026%20Maria%20Eduarda%20Andrade%20Ramires.pdf> Acessado em 17 de março de 2024.

Silva, L.W.S. (2023). Estratégias como alternativa no processo de atração e retenção de talentos: estudo em empresa do ramo alimentício. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Brasília: UnB Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/36557/1/2023_LucasWesleySantosSilva_tcc.pdf. Acessado em 22 de novembro de 2023.

Silva, E.M., Costa, S.T.S., Amorim, D.A., Borges, M.A.D.A., & Chaves, P.V.A. (2023). Retenção de talentos nas organizações. Revista GeTec, 12(40): 4-18.

Steil, A.V., Penha, M.M., & Bonilla, M.A.M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 16(1): 88-102.

Teixeira, I.C.B. (2020). A relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Fortaleza: Unifametro. Disponível em: http://repositorio.unifametro.edu.br/bitstream/123456789/766/1/IAN%20DE%20CARVALHO%20BARBOSA%20TEIXEIRA_TCC.pdf. Acessado em 09 de março de 2024.